El Pequeño Libro Negro de Gestión de Recursos Humanos

Barry Wolfe

El

PEQUEÑO LIBRO NEGRO

de

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Barry Wolfe

The Expressive Press
www.TheExpressivePress.com

Los libros de The Expressive Press

- *VB.Net Web Development* por el Dr. Charles Wood
- Por Pete Geissler
    - *The Power of Writing Well*
    - *The Power of Being Articulate*
    - *The Power of Ethics* con Bill O'Rourke
    - *The Power of Dignity*
    - *Divorce can be Such Sweet Sorrow*
    - *An Accidental Life*
    - *Hugging A Cloud*
    - *Bigshots' Bull**!@#*

Wolfe, Barry
El pequeño libro negro de la gestión de los Recursos Humanos

A mi padre

Richard Wolfe

Mi primer y mejor maestro acerca de los negocios, el liderazgo y los derechos en materia de recursos humanos.

Tabla de Contenido

Introducción

Estoy seguro que has notado que este no es un libro llamado *La guía completa de todo lo que necesita saber para tener éxito en los recursos humanos,* o *las cosas esenciales que usted necesita saber acerca de los recursos humanos*. No se abordan todos los aspectos de la profesión por igual. De hecho, no se abordan varios aspectos a todos. no contienen mucha información crítica necesaria para realizar cualquier trabajo en Recursos Humanos, tal como lo haría conocer en un libro de texto o en el aula universitaria.   Ciertamente no rapsódica cera sobre la *necesidad de* **tomar la iniciativa** para **transformar su organización**, o para llenar sus días de trabajo con *pasión* por *ayudar a sus empleados a ser LO MEJOR QUE PUEDE SER!* Los editores comerciales listas son cebados con esos libros, y algunas de ellas son realmente vale la pena leer.

Entonces, ¿cuál es este libro ? Se trata de las cosas que se aprenden cuando usted ha trabajado para un jefe Podrías jurar que saltó de un Dilbert dibujos animados; trabajó en una empresa cuyo desempeño apartado arriba y abajo como un payaso desbocado coche; cuando te hayas enfrentado problemas legales o éticas que necesitaba la sabiduría de Salomón para clasificar mientras ellos se enturbió sus agallas durante la noche; cuando te hayas sentado en el stand a través de algunos terceros-rate Perry Mason, o trató de ser uno mismo.

Se trata de lo que se aprende cuando has golpeado consigue poner de seis cifras medibles de ahorro sobre los resultados financieros de la compañía; o cuando un empleado le suplica por su trabajo con lágrimas en los ojos como ella se encuentra a través de sus dientes en su cara, o cuando se han enfrentado a un empleado que estaba desaprovechando para cualquier oportunidad que podía llegar a demandar a su organización paralizada; o tal vez cuando se ha tratado con el empleado quien dijo a su supervisor que va a disparar a sí mismo.

Como la mayoría de todos los demás, siempre he limpiado algunos HR

lío - o uno de mis propias - quiero aprender algo que me he metido en mi bolsillo trasero, para sacar como sea necesario cuando apareció algo similar. Algunas personas llaman a esto su bolsa de trucos, o sabiduría. Siempre he pensado que mi pequeño libro negro.

Prácticamente nadie con 15 años de experiencia podría haber escrito este libro, y sin duda alguna lo habría hecho mejor. Supongo que simplemente pensé de primero. No puedo hacer mucho al respecto, pero espero que un vistazo a través de Mi pequeño libro negro de HR no escatimará usted, querido lector, unos sangriento narices en su carrera de RRHH, o ahorrar unos grados de su curva de aprendizaje.

Así Que Estás En HR …

Dígale a alguien que trabaje en recursos humanos, y la respuesta suele ser una expresión de simpatía. "Whoa, hombre", dirá la gente con una media sonrisa y una suave, apesta a ser usted headshake. "Tienes que tener el peor trabajo en la empresa".

Qué equivocados están. He sido un líder de HR durante más de 20 años, y todavía hay mucho que amar sobre esta línea de trabajo. Para empezar, la variedad de responsabilidades es sorprendentemente amplia. Un minuto estás haciendo línea por línea citar las comparaciones para beneficiarse de las renovaciones, el siguiente eres un gerente de entrenamiento sobre cómo abordar un problema de rendimiento en su área en una forma que sea justa, coherente con el precedente, y no expone a la empresa a una acción legal.

A continuación, después del almuerzo tiene una reunión con el Presidente de la compañía, para discutir las principales habilidades del negocio tendrá que apoyar su plan de crecimiento, y cómo usted va a adquirir. En la unidad a casa esa noche, vas a apagar la radio y patada alrededor de su incipiente propuesta para reestructurar el trabajo en un área para desarrollar verdaderos grupos de trabajo multi-funcional.

Ese es un día muy guay, y hay incluso una mejor que la probabilidad de que el siguiente no se parecen en nada a ella. Cuando usted es un líder de RRHH, eres un barajador de papel, un número Cruncher, un animador, un experto en ética, juez, abogado joven, decano de la disciplina, el padre confesor, un visionario, un confidente, y un agitador.

Pero por encima de todo, un buen líder de RRHH es un socio de negocios. Si tienes en este campo porque desea levantarse por el chico contra el cruel fuerzas impersonales y gestión arbitraria, ha perdido su vocación, y usted debe salir y ser un organizador de la comunidad. En

una vena similar, puede satisfacer las expectativas de muchas empresas de un líder de RRHH por barajar el papeleo y la planificación de la comida de empresa. En ambos casos, disfrutar haciendo $40,000 al año para el resto de su vida y chismes en el enfriador de agua sobre lo que has oído es *realmente está* sucediendo en las reuniones de la gestión ejecutiva.

Cada tan a menudo alguien escribe otro artículo preguntándose por qué HR no es tomado en serio en la sala de juntas. Aquí está la verdadera respuesta: HR es tomado en serio cuando es dirigido por líderes que entiendan su negocio, que entienden el negocio y que ofrezca soluciones para atraer, retener y desarrollar a las personas en formas que ayuden a la empresa a cumplir sus objetivos. Por lo tanto, si usted o su jefe se quejan de que "la administración no se preocupa por HR", le sugiero que dejar de quejarte y empezar a entregar personas soluciones que ayuden a resolver los problemas reales de la empresa. HR sólo será tomada en serio cuando lo merece.

Al resolver esos problemas, de manera que realmente ayudar a la gente a encontrar una mayor satisfacción en el trabajo que realizan y la empresa para la que trabajan, que es un verdadero placer. Recibiendo un correo electrónico de un empleado expresando su profundo agradecimiento porque le ayudó a resolver un incierto, oneroso problema que estaba teniendo con un compañero de trabajo hará que su semana. No sólo es gratificante saber que has ayudado a alguien de una manera que pocos en la organización podría tener, pero en su propio derecho, esos problemas son también retos fascinantes. Ellos no son divertidos, pero hay una inmensa satisfacción que se tenía cuando haya reunido los hechos, pesan las cuestiones jurídicas, las preocupaciones morales, la empresa precedentes, la obra historias de los implicados y, a continuación, hizo su decisión, vendió el jefe sobre él, lo llevaron a cabo, y sabemos de sus entrañas que has hecho lo correcto.

Por encima de todo, no hay nada como la satisfacción que viene con la llegada a través de una gran idea para la empresa, el jefe de ventas, para ponerlo en su lugar, y viendo que realmente cambiar las cosas para

mejor.

Pero por supuesto, HR no todo es diversión y gloria. En tiempos difíciles, se puede ver una pared de baño proclamación de lo que tienen en común con un aspirador. Su profesión le da acceso a todos los secretos más aventuradas de los negocios, y para algunas personas no es mucho más jugoso que sabiendo todos los sueldos. Ahí radica lo que creo que es la primera inesperada y desagradable sorpresa pendiente de cada nuevo líder de RRHH, especialmente aquellos que informe al Presidente de la República: la realización que no están entre los mejor pagados de tus compañeros, y no va a ser.

HR puede ganar su lugar en la mesa, pero no será a la derecha.
Siento tener que decirle esto, pero no importa cuánto el jefe valora su contribución, estás simplemente no vale tanto como la parte superior de finanzas, GUY GUY, o la venta o la ingeniería guy, o las operaciones de chico, y nunca lo será. Y sólo para frotar en más, usted puede conocer exactamente las diferencias. (tener corazón; aunque, usted tiene una buena oportunidad en superando el chico de TI y la compra de guy.) Algunas personas pueden desarrollar un problema real con eso, y simplemente se comen vivo. No dejes que se te.

Por supuesto que creo que la mayoría de la gente lucha frente a la tentación, pero en cualquier caso, eso no es lo que se está ganando usted aquellos lamentándose de cabeza tiembla. Resolver conflictos interpersonales invariablemente tiene más paciencia que me importa tener, sobre todo porque la gente dedicar más esfuerzo a intentar ganar más de lo que lo harían si hubiesen sólo cortar la mierda y decirle lo que realmente está pasando. y los secretos que he mencionado - acerca de personas con las que trabaja y el respeto - a menudo no son tan jugoso como son feos, a veces con cosas como el abuso de drogas y alcohol, el acoso sexual, la infidelidad conyugal y, a veces, delitos graves. No estás solo en el bucle con eso; usualmente usted la persona que tiene que excavar en todos sus detalles sanguinolentos, hasta a veces sientes que no debería ir a casa hasta que haya tomado una ducha. Disparando la gente es difícil acostumbrarse, aunque en tiempo usted comprender

profundamente que es lo correcto (al menos, es mejor; si no lo hace, le faltan unos pasos) y, al menos, es porque la gente se lo merecen. Pero planificar y llevar a cabo las reducciones de la fuerza de trabajo, cuando usted está tomando con buena gente que no merece perder sus empleos, a menudo hará usted enfermo del estómago y darle malos sueños.

Así que cuando llego a esas reacciones a las personas aprender lo que hago para vivir, aquí está mi respuesta: Hay mucho más bueno que malo en HR, pero lo malo es terrible.

Oh, pero mira el lado positivo: Todas las cosas locas que le proporciona el mejor trabajo historias de guerra en las fiestas, en segundo lugar solamente a la gente que trabaja para el FBI o alguna organización de operaciones encubiertas. Y además, usted no tiene realmente el peor trabajo en la empresa. Esa distinción pertenece al Responsable de Calidad. Un cliente puede bufido y gritar en ella hasta que el sol se esconde, y ella tiene que tomar con meneo de la cabeza inclinada y las manos entrelazadas en blanco-desempeñado súplica. Si un empleado inicia así con usted, usted puede simplemente despedirlo.

Por lo que tengo nada de que quejarme ! desea un trabajo donde todo es todo sonrisas y rosas? Ve a vender flores. Pero si quieres una carrera que emprenderá su intelecto, su sabiduría, su energía, y - sí - en su corazón, en la que puede hacer el bien a tu prójimo y en la línea inferior, y que todavía paga bastante bien, entonces no creo que se pueda hacer mucho mejor que la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, dile a esas personas a no perder su piedad de vosotros; tienes un gran trabajo, y espero que los siguientes pensamientos le ayudará a hacerlo aún mejor.

La Persona Cambia Realmente-No De HR

Para todas las prioridades que compiten entre sí para satisfacer, malhumorado, para apaciguar a la gente a hacer decisiones inciertas, egos gigantescos para navegar, plazos ajustados para golpear, y extensiones de último minuto para viajes de negocios en la cual usted podría iniciarse a sí mismo porque *sabía que* debía haber embalado un par de medias extra (¡otra vez!), ser parte de un equipo de liderazgo de la organización es realmente divertido. Es emocionante tener parte en la dirección de dirección de una organización, no menos debido a las otras personas en el equipo. Por supuesto, cada miembro - el hombre de finanzas, las operaciones, las ventas GUY GUY - tiene un papel único para llenar. Pero cuando tú eres el miembro que es el responsable de recursos humanos, si vas a ser exitoso tienes que reconocer que usted tiene más de una función para rellenar. A diferencia de todos los demás que se sientan alrededor de la mesa en las reuniones de personal del Presidente, en cierta medida también tiene que cumplir una persona.

No estoy hablando de que se ajusten a un estereotipo. Se burlan de los chicos de Hacienda por ser despiadado y retiradas, Operaciones chicos por ser obstinados, y chicos de ventas por ser afable, superficial rápido charlatanes. (No temen quedar fuera de la diversión: Somos la delicada-feely los peleles, extraviado Inglés majors sin cabeza para los negocios.) Hay un montón de gente en estos papeles cuyas personalidades son conformes con el tipo; pero, por supuesto, hay muchos que no, y si quieren o no tiene ninguna influencia sobre si tienen éxito. Incluso el presidente puede ser un iluminado o un ogro egomaniacal humanitarios, y todavía ser considerada como buena en lo que hace.

Pero la única entre todas las posiciones en el equipo de liderazgo, la FC líder no tiene esa flexibilidad. Para mejor o para peor, la gente en cada organización, en cada nivel, tienen expectativas sobre qué tipo de persona a la que debería ser, y sólo puede ser tan exitoso si no puede cumplir al menos algunas de ellas. La organización exige que usted sea

una persona sociable.

Afortunadamente, eso no significa que usted tiene que tener una habilidad para cortejar mariposa social; pero los empleados no esperan que sea visible, accesible fácil hablar, justos, y sinceramente preocupada por su bienestar. Quieren que todo el mundo en la gestión de esa manera; pero el chico de Finanzas puede gastar la mayor parte de su carrera en su oficina, para ser visto sólo cuando él reordena su camino a través de una presentación en una reunión de empleados, y nadie va a cuestionar seriamente su capacidad para hacer su trabajo. Ellos simplemente no mire a él para contribuir a la organización de esa manera. Pero si eso es lo que usted planea gastar tu carrera en RRHH, te prometo que, no importa cuán ingeniosos su plan de incentivos y compensación, no importa cuán incisiva métricas de su tablero, no importa cómo cumple su manual de empleado, el empleado de la población general no se cuanto usted como alguien que hace lo que debería estar haciendo.

Una vez, después de comenzar un nuevo trabajo, he escuchado a algunas personas hablar de mi predecesor con sincera, cabeza agitando el desdén. No es que ellos pensaban que era incompetente, o incluso que era injusto. El problema era que él permaneció en su oficina y no sabía los nombres de nadie.

La gente quiere confiar FC sea el departamento que mira por ellos, que les ayude a obtener una justa agitar en la organización. Eso es una reputación digna para cualquier función de RRHH para aspirar a - mientras usted no juega demasiado a "la voluntad del pueblo" (que he mencionado anteriormente, y tendré más sobre eso más adelante).
Y rinde mayores dividendos de cómo las personas perciben su departamento. Cuando la FC tiene esa reputación, toda organización tiene esa reputación.

Existe una razón práctica para la adopción de la persona de RRHH, demasiado. Su departamento está cargada con rumbo empleado problemas, y además todos sus entrenamientos y sus políticas, y una de las formas más eficaces que puede hacer que una persona a la que la

gente puede traer problemas. Usted necesita a gente para poder caminar en su oficina, cerrar la puerta y decirles que creen que ha sido acosado sexualmente antes de decirle a un abogado, o te pare en el piso para decirles que algunos de los chicos habían ido a una reunión en el salón del sindicato local.

Tal vez usted tiene confianza en su mentalidad justa (como estoy seguro de que debería); pero quizá cultivando el resto del HR persona es un poco fuera de su zona de confort. No se preocupe. Como dije, no demanda que sea un extrovertido bola de sol. A decir verdad, los pruebas de personalidad que he tomado me dicen que prefiere socializar con unos amigos de ir a una gran fiesta. Eso no significa que no sea bueno en este aspecto de mi trabajo. No es una cuestión de "sentir" la parte; es una cuestión de adoptar determinados comportamientos. Aquí están algunos que trabajan para mí:

1. Aprender los nombres de las personas y el uso de ellos. En serio. Mantenga una lista de empleados en mano y memorizar con sus imágenes si es necesario. No recuerdo los nombres fácilmente, pero si yo puedo poner esto en práctica, usted también puede hacerlo. Obtenga los nombres a la derecha.
2. 101 gestión le dice a obtener su extremo trasero fuera de su oficina. Pero la persona de HR exige más. hacer contacto visual con tanta gente como puedas; me refiero a incluso los 40 pies por el pasillo, o toda la planta. Sonrisa en ellos, y WAVE - y cuando están en podía oírlos representó decir sus nombres! Haga esto incluso si estás en medio de una conversación de pasillo. Nunca deje que la gente piense que está haciendo caso omiso de ellos.
3. Ya lo he dicho, pero vale la pena decir de nuevo: cuando estás en los pasillos o en el suelo, sonríe. Realmente. Pero aquí hay una salvedad: cuando estás en la gestión de reuniones con sus pares o superiores, apagar o se corre el riesgo de que salga como una sonrisa ligera.

Vas a bufido en lo poco que estos gestos son. Ponerlas en práctica, se sorprenderá al ver cuán poderosos son.
Cada semana o así algunos gran pensador escribe otro artículo hablando del papel siempre cambiante de HR. La persona de HR no cambia.

Políticas De Escritura

Al escribir las políticas de empleados, no empiece hasta que haya pegado en la pared el viejo refrán, "casos difíciles para hacer una mala ley". Tratar de prever todas las situaciones que su política está destinada a cubrir pueden evocar algunos bastante oscuros fantasmas, y tratando de protegerse de ellos podría requerir que usted tome algunas medidas que realmente no se aplican a la mayoría de las preocupaciones que usted se enfrenta, para mejor como para peor.

Por ejemplo, al desarrollar una política de asistencia, alguien puede oponerse a una formulación propuesta diciendo , "Espere un segundo! Supongamos que Bob en mantenimiento se despierta y descubre que su coche no arranca? Él es un buen chico, pero si hubiéramos tenido esta política en su lugar, él conseguiría disciplinado!".

Por supuesto, usted no quiere castigar a un buen empleado innecesariamente; pero ¿cuántas veces tiene un chico como Bob realmente encontró que su coche no arranca en la mañana? Probablemente nunca, porque Bob, chico responsable que es él cuida de su coche para que esté listo para ir cuando lo necesita. Es la gente con problemas de asistencia, que también tienden a tener problemas del vehículo.

En el otro extremo de la escala del problema, algunos empleadores se humillan a sus trabajadores a la cabeza de alguna estafa que la abrumadora mayoría de sus empleados no se le ocurriría tratando. Mi favorito es el requisito de proporcionar un periódico obituario para ser elegible para tomar funeral dejar. Claro, puede haber alguien en esa empresa dispuesta a reclamar una relación falsamente para obtener uno o dos días fuera del trabajo; pero son los salarios perdidos realmente vale la pena exigir a todo el mundo a demostrar su honestidad cuando han perdido a un miembro de la familia? Eso es simplemente grosero.

Cada regla puede eludirse, salvo la muerte y los impuestos. Cada sistema puede ser gamed. No haga que su pueblo o su empresa saltar a través de aros procesal mudos, justo para evitar ese puñado de extraño, situaciones puntuales. Escribir reglas que la inmensa mayoría de las personas pueden vivir con, y manejar los casos difíciles como vienen. Por supuesto, usted tiene que protegerse contra la rara pero potencialmente graves cuestiones como el robo o la violencia, pero una vez que llegue más allá de los grandes temas, como esos, el resto sólo merecen mucho control. Usted encontrará que son más raras que crees que va a ser.

*

Ese último pensamiento probablemente tuvo que asentir con la cabeza en su simple sentido común; pero hay una directiva en el manual donde todo eso sale por la ventana, porque toda otra situación cubre realmente es un imprevisto que puede conducir un poco loco si no se administran correctamente. Esa política se licencia por luto.

Nadie tiene que decirle a una persona de RRHH que la vida familiar contemporánea puede llegar a ser bastante complicado. Si su póliza cubre las hojas para las madres pero no tías, le puedo garantizar que alguien en su empresa perderá una tía que crió durante 4 años, y así fue *como* una madre para él y por lo tanto no deberían ser elegibles para dejar funeral? Si su póliza cubre dejar para los niños a través de la sangre o de la custodia legal, alguien ha estado viviendo con una persona de 15 años que acaba de perder un hijo, y aunque su empleado no fue un tutor legal, bueno, ella era *como* un padre. Cómo sobre ella?

Una vez que usted comience a hacer excepciones para esas circunstancias, ya no hay vuelta atrás hasta que se revise su política. Para ahorrar una gran cantidad de dolores de cabeza: averiguar qué relaciones será y no será elegible para salir de funeral, y decirle a todo el mundo con una sola solicitud de excepción para utilizar TDF - sin excepciones.

*

Me he convertido en un gran fan de las políticas de asistencia sin culpa (reconociendo que sólo pueden ser no-Fallo en la edad de la ADA y la

FMLA). Si usted está requiriendo una nota del médico después de tantos días de ausencia, piense en esto: ¿Por qué le preocupa acerca de la razón para una ausencia? El tiempo está perdido. Su cliente no creo que estaba bien si el plazo no cumplido resultante fue por una muy buena razón.   Y cuando ese empleado. Fui al médico por su slip, ella lo puso en el plan de salud de la empresa. Así que no sólo estás haciendo perseguir a los empleados la información que ningún valor real para usted, usted está pagando por ella.

En lugar de ponerse en la posición de juez sobre qué es una buena o una mala razón para un empleado que faltar al trabajo, es mucho más fácil, más barata y más adulto simplemente establecer cuánto ausentismo no programado de su organización pueden vivir con, y realizar el seguimiento de las ocurrencias.

*

Evite que su manual de empleado en un detallado procedimiento manual, en el que, por ejemplo, explicar cómo navegar a una página determinada en la Intranet de la empresa para encontrar un formulario. Finalmente el pueblo se rediseñará toda la Intranet y usted nunca llegan en torno a la actualización del manual para reflejar el cambio. Manuales de políticas debería ser acerca de las políticas.

Trabajan Para El Presidente

Trabajan para el presidente en una empresa lo suficientemente grande para tener un líder de RRHH se diferencia de trabajar para nadie más, y no sólo a causa de su título. Las probabilidades son, consiguió que comienzo el trabajo porque él es también la más nítida, Guy trabaja más duro en el negocio. De hecho, en todo el él es probablemente más nítida que usted está seguro que usted podría ser capaz de ganarle en *Jeopardy!*, pero si usted fuera un negocio competidor había probablemente tome su cabeza (que es la razón por la que entró en HR). he encontrado que esto es cierto incluso de muchos Presidentes que no son tan exitosos. Casi ciertamente tiene un ego más grande que tú, pero eso es sólo porque él ha ganado.

Presidentes de negocios tienen ciertas tendencias casi universal. tienen opiniones acerca de todo, y no se avergüenza de compartir. Pueden tener una casi instintiva a contracorriente racha, pero normalmente es porque son más perceptivos a todos a su alrededor. Y realmente, *realmente* necesitan para hacer las cosas. Usted podría ser "orientado a los resultados;" los presidentes son resultados-adicto.

Una simple oración declarativa pueden definir todas estas características desactivado. Puede ser parte de un encuentro con el Presidente, y como es envolver alguien dirá la nueva pintura blanca en el guarnecido de la puerta parece agradable. "No, es realmente Perla", el jefe le dice, "y fue una estúpida elección del color." La vehemencia de su dictamen pondrá una incómoda sonrisa en el rostro de todos, porque mientras que algunos han descrito como "blancos" atractivo, ninguno de ustedes se han descrito como "estúpido" (y con todo lo demás en tus listas de tareas que realmente me importa un bledo). Pero entonces el jefe le dirá, "por alguna razón, mucha gente pone sus manos en las esquinas como vienen alrededor, y que el color se va a mostrar todas las huellas de manos sucias. Si no tenemos la limpieza que recortar cada día nuestros clientes van a pensar que el lugar luzca como un cerdo soy cuando vienen".

Con se encoge de hombros y nominaciones, todos cedan su punto. Ahora que lo menciona, él tiene razón; de hecho, las personas que cuelgan en que recortar y apóyese en hablar con la gente en la habitación, y que el color realmente mostrará todas las huellas dactilares - derecho al nivel de los ojos, para arrancar. Y mientras todo el mundo está intercambiando miradas de admiración por el jefe de atención a las cosas que nadie pierde (una vez más), él está en el teléfono con el chico de mantenimiento diciéndole a obtener ese color cambia antes de que el día de hoy.

El aguilón. Hecho. A continuación?

Eso es lo que el Presidente es similar. Y si trabajo para él, él te esperan que usted tenga.

Las especies de presidente viene en dos variedades, género y género público privado. (Cuando escribo de un presidente de una empresa cotizada en la bolsa, estoy hablando del presidente de una unidad de negocio, no el más grande de los Big Guys todo el camino en la parte superior.) Los Presidentes de las empresas públicas son realmente inteligente, bien educada, profesional y escrupulosos acerca de cosas como los códigos de ética de la empresa.

Quieren hacer un montón de dinero, y son más dados a disfrutar de los lujos del éxito. Quizás no tenían ese tipo de persona, en un primer momento, pero supongo que años de trabajar con personas que tienen ese tipo de persona no puede ayudar sino frotar. Una de las razones por las cuales muchos de ellos quieren hacer las cosas es porque son ambiciosos para llegar al siguiente nivel. Si eres demasiado ambicioso, es concebible que podrían seguir a su presidente en una promoción para una empresa más grande o más importante, si le gusta que lo suficientemente bien. Pero a menudo no es así de simple; él puede tener ese tipo de decisiones más allá de un montón de gente por encima de él.

Los presidentes de las empresas privadas tienen mucha más pasión - La

mejor palabra es amor - para el trabajo real de la empresa (a menudo porque empezó). porque no son parte de una organización más grande tienen rienda libre para dar forma a su cultura. Esto significa que pueden ser paternalista admirablemente; también pueden ser crueles tiranos. Presidentes de muchas empresas privadas a sus empleados y comunidades la misma grande-que-vida cifras que muchos CEO's son corporativos. No son sólo admirados; son figuras de leyenda. No son raros, y a trabajar para ellos es un privilegio que seguramente no están tan bien educados como sus contrapartes públicas, pero están tan afilados. Ellos han aprendido a través de la increíble riesgos personales y profesionales que se han tomado para conseguir su negocio donde está hoy - riesgos de que, para ser sincero, la mayoría de sus contrapartes público simplemente no tienes las bolas.

Ahora, por supuesto, hay dirigentes de empresas privadas que son escandalosamente codiciosos, así como hay dirigentes de empresas públicas que están sinceramente motivado a hacer el bien para los empleados y para el mundo en general. Pero creo que las distinciones que he descrito muy aplicable a la mayor parte del tiempo. Seguro decir que usted usualmente puede distinguirlos por un pedazo de papel llegaron más temprano en la vida. Para el público, Presidente, es un MBA; para el privado , es una segunda hipoteca.
Hay una cosa en la que ambos tienen común, aunque: tienden a tener extremadamente breves lapsos de atención - especialmente para los temas de derechos humanos.

Mantener los dedos del jefe fuera de la estufa

Creo que hay algo sobre el reborde superior que, cada ahora y entonces, hace de él lo que quiere demostrar al mundo que él es el jefe. Desgraciadamente, a veces su idea de una buena demostración es algo que puede obtener la empresa en problemas. Cuando es una cuestión relacionada con RRHH, ¿cómo puede hablar el jefe de vuelta del acantilado?

La mejor manera que sé es entrenador de él como lo haría con cualquier

otra persona entrenador; se establecen las opciones y las consecuencias, y le mostrará la opción que quiere hacer no es realmente va a obtener lo que él quiere. Por ejemplo, una vez tuve un jefe que fue frustrada con un problema Empleado y sólo me quería para despedirlo. "Él es simplemente tomando demasiados tiempo de la gente", el jefe me dijo a través de una mordaza apretado. Le dije, "Ok, me quieres despedirlo? Estoy seguro de que lo haremos. Y usted se sentirá bien consigo mismo - durante unos 30 minutos.

Porque todo el tiempo que va a necesitar para salir de aquí y a un abogado de la oficina, donde se trabajará una discriminación reclamación contra nosotros. Y si usted cree que está tomando el tiempo a la gente ahora, espere hasta que tengo que comenzar diciéndoles que vamos a tener que hacer tiempo para preparar sus deposiciones, y luego las comparecencias ante el tribunal." Por el momento yo estaba hablando mucho de este tipo, el jefe se asentaron. Unos meses más tarde tuvimos todo lo que necesitábamos para terminar su némesis. Él dejó de ocupar el tiempo de todos, y aunque el jefe nunca dijo nada después, yo creo que él me apreciaba la dirección en la dirección correcta.

Algunos años después de que yo había otro jefe en una empresa privada que había, digamos , una amplia tolerancia de conducta aceptable en la fiesta de Navidad de la empresa. Él era bastante optimista acerca de los riesgos que corría, hasta que yo se lo explicó así: "Si un empleado se envuelve a sí misma en torno a un poste de teléfono después de este partido, quizás ella no pudiera celebrar la empresa responsable, pero su cónyuge podría. Y si tienes prácticamente a entregar las llaves para el negocio a través de ti, ¿va a aceptar diciendo a sus socios, "SURE hemos establecido la empresa dos años atrás; pero el hombre, no era una gran fiesta de Navidad?' Si, bien - toca otro barril; pero si no, entonces creo que tenemos que poner algunas pautas en el lugar para proteger el negocio si algo sucede".

Este estilo no es para todo el mundo, por supuesto, como con cualquier acto de liderazgo creíble, usted tiene que encontrar su propia voz. El truco es pintar la imagen en términos que muestran las opciones como

rígido - y obvio.

Ahora, en su salléis contra convención, estos chicos saben perfectamente bien los riesgos. No son niños; entonces, ¿por qué necesitan para empujar los límites cada una y otra vez? Aquí voy a tocar sillón psicólogo. Creo que en sus relaciones con el experto en la materia subordinados como la HR y finanzas GUY GUY, Presidentes a veces necesita mostrar una especie de calculada rebeldía. Como el niño que llega a la estufa caliente mientras mirando por encima de su hombro para ver si alguien se dé cuenta, el jefe, a veces quiere tener la tranquilidad de que, si él consigue un poco impulsivo, o un poco demasiado lejos de allí, usted tirón sus manos lejos antes de que quema los dedos. Tal vez es sólo la temeridad; quizá es un atrevido que tiene lo que él es. Pero tal vez, cada ahora y entonces, el jefe sólo necesita para ver si él puede confiar en su equipo para mantenerlo fuera de problemas.

Tu jefe puede o no discutir con mi psicoanálisis (mina alcanzaría; él es la contraria!), pero él definitivamente de acuerdo con el punto más grande; su trabajo más importante es apoyar al Presidente. Esto significa ofrecer la "gran imagen HR soluciones que apoyan la estrategia de negocios del Presidente. Pero no olvide que también significa mantener una vigilancia estrecha en sus dedos" proximidad a todas y cada una de las cocinas calientes.

*

El Presidente necesita gente en su equipo a quien puede confiar, en el sentido de que es mucho más profundo que su necesidad de confiar en sus subordinados. Él busca la lealtad de su equipo. Ser leal. Siempre busque maneras de apoyar al Presidente, a los empleados, y lo que a veces es más difícil, para vuestros coetáneos. Seguro, usted puede tener un "qué es lo que hace?" La conversación a puertas cerradas con una confianza particular peer cada ahora y entonces, pero no hacer un hábito de ello. Ofrecer una perspectiva a la gente que apoya lo que el jefe está intentando llevar a cabo. Si a la gente le llaman un marrón-no ser detrás de su espalda , hacerlo de todos modos. Por eso es mucho mejor que el Presidente para descubrir usted está lanzando dagas detrás de su espalda.

Si no puedes ser leal, se ha ido.

*

La mejor manera de tener una relación exitosa con su jefe es darle lo que él quiere. De vez en cuando que significa darle lo que él dice que no quiere, pero lo que usted piensa que necesita. Pero no se consigue engreído; no hay muchos de aquellos tiempos. Es probable que su jefe llegó a ser el jefe por estar la mayoría del tiempo, no sea tan rápido para adelantarse a él. Además, él es el jefe.

*

Uno de mis modelos de cómo un líder de RRHH deberían interactuar con el Presidente de la empresa es el Dr. McCoy de la original "Star Trek". En medio de algunos tenso enfrentamiento exóticas, McCoy habría llegado discretamente hasta el puente e inclínese contra un panel justo detrás de la Silla del Capitán Kirk. Pero no sólo fue atrapada en la cara a cara con los extraterrestres en la pantalla de vista de avance; McCoy estaba viendo la tripulación y el Capitán. Después de la crisis inmediata había pasado Kirk iría a sus cuarteles. Apenas había terminado de una entrada de registro, entonces no habría un zumbido en la puerta y McCoy intervendría. Sin tanto como una "mente si sentarme," McCoy sentábamos y preguntar si Kirk había examinado todas las ramificaciones del curso de acción que estaba llevando a cabo, o decirle a Jim pensó el capitán fue permitiendo un sentimiento personal de afectar su juicio, o que pensaba que Kirk estaba empujando a un determinado miembro de la tripulación es demasiado difícil.

Kirk siempre parecía un poco irritado con estos intercambios (teniendo la suerte de la galaxia en tus manos probablemente no a usted); pero él entendía que si él no podía justificarse a sí mismo a un asesor de confianza, probablemente él no estaba tomando la decisión correcta. Y ambos de ellos entiende que parte del trabajo de McCoy fue observar cómo el capitán y la tripulación fueron el cumplimiento de su misión, y si él tenía algunas dudas acerca de cualquiera de estos, él no podía simplemente urogallo sobre ellos a sí mismo en la enfermería.

Como un oficial superior, McCoy tenía la obligación de compartir sus observaciones y preocupaciones con su jefe. Además, al ser un asesor de confianza significa que él no podía esperar hasta que su capitán estaba en mejor estado de ánimo para hablar; McCoy tuvo que presentar su perspectiva de modo que Kirk podría utilizarlo en su decisión. Si aceptaba o no era el capitán; pero el trabajo de McCoy fue dar a su jefe esa opción.

A veces sus intercambios se puso tan acalorado que Kirk pasaría luego a disculparse. McCoy siempre generosa acogida con un encogimiento de hombros, como si la disculpa no era necesario. Asimismo, Kirk nunca una vez agradeció a McCoy incluso cuando los consejos hicieron toda la diferencia, y que nunca tuvo el sentido de McCoy necesitaba gracias. Todo esto era parte del trabajo.

Quizás no estás en una nave espacial, pero el Dr. McCoy en su relación con el Capitán Kirk es un excelente ejemplo de cómo una HR dirigente necesita a veces para interactuar con su jefe. A veces, el negocio se enfrenta a un reto difícil que pone el Presidente bajo estrés, y que da lugar a una observación o preocupación por su parte. Si crees que es algo que podría ayudar a tu jefe tienes que hablar, incluso si usted está preocupado de que no se tomen bien. He estado allí, y sí, en algunas ocasiones mi jefe no tomar bien; pero casi invariablemente, llegó más tarde por decir agradecía que yo había hablado, y que intercambien pasó a reforzar nuestra relación.

Por supuesto, estamos hablando de un show de TV. Es difícil saber el jefe algo que él no quiere oír, o impugnar una dirección que está tomando. Existe la renuencia a soportar una perorata marchita, o incluso el temor de que se corre el riesgo de su trabajo. Pero si él te gracias o te llevan aparte de ella, como un líder de RRHH que debas tu jefe tus mejores consejos - si quiere o no.

*

Cuando se comete un error, propio; jefes les disgusta la incompetencia, pero se puede respetar la franqueza. Y desprecian la cobardía.

*

Lo que el jefe quiere de usted

Cuando se inicia un trabajo en HR liderazgo, usted tiene una cabeza llena de descripciones de trabajo y formularios de entrevista, de EEO y requisitos de cumplimiento ERISA, supervisor de planes para hacer la capacitación en derecho laboral, y quizás la aplicación del enfoque de alguien o de otros para hacer buenas evaluaciones de desempeño. ¡Oh, qué buen trabajo que va a hacer! No creo que el Presidente de su empresa se complace?

Bueno, yo siento que se tenga que volver a decirles esto, lo siento pero he aquí una pequeña dosis de la dura realidad: el Presidente de su empresa no dan una mierda alrededor del 75% de lo que haces.
No me malinterpreten; él sabe que necesita. No habría contratado lo contrario. Y él le dará tiempo para hablar acerca de lo que usted está haciendo en sus reuniones del personal. Él te mire usted mientras usted está hablando. Pero si usted usa el grueso de su cara con el presidente para hablar de las tuercas y los tornillos de HR, usted comenzará a notar en esos momentos cómo su rostro se asienta en un puesto vacante de la sonrisa, y cómo su cabeza empieza a sentir a veces impar, y cómo él cortésmente le agradece su entrada antes de girar para separar lo que el chico o la financiación de operaciones de guy le están diciendo. Si dichas sesiones le hará sentirse cohibido y molestado mucho por la falta de atención, no hacer el error fatal de culpar al jefe de "no importarle HR." El problema no es que no le importa su campo. El problema es que su FC persona no está dando lo que él realmente quiere.

Mira, él no recibió su maestría o su segunda hipoteca y comprometerse a 70 horas a la semana para que él pudiera administrar los beneficios de los empleados (salvo, por supuesto, él es un negocio que administra los beneficios de los empleados). Él sabe que alguien tiene que hacerlo, y él quiere hacer bien, pero que probablemente no es lo que está pensando cuando se apaga la radio del coche en la unidad a casa por la noche. De hecho, si que tiene que ser el tema de su casa en coche, probablemente

no sea feliz , porque está manteniendo sus pensamientos de otros problemas más apremiantes , tales como los problemas que no contratan a personas como usted para cuidar de él.

El psicólogo Frederick Herzberg divide los factores que influyen en la motivación de los empleados en lo que él llamó "higiene" y "factores de motivación". Factores de higiene no motivar a la gente, pero crean insatisfacción cuando no están presentes en un nivel satisfactorio. Por ejemplo, una oficina bien guardado no hará que usted una feliz empleado, pero si su empleador nunca llega a alguien que limpie el polvo de su oficina y vaciar la papelera, probablemente le hará un empleado menos felices. Factores de motivación realmente contribuyen a la satisfacción en el trabajo cuando están presentes, como tener un jefe que reconoce la gran labor que realiza. Puede dividir sus responsabilidades en la misma forma. Al igual que otras funciones de nivel personal, un montón de HR se refiere a las cosas que la gente simplemente esperar un negocio para hacer correctamente, como EEO y cumplimiento ERISA y supervisor de formación. Él quiere que mantenga el nivel de ruido. Obtenga la labor administrativa y bien hecho, así que no escuchamos quejas sobre ella. Si usted es un no-union house, mantener a la Unión. Si usted tiene una unión, mantenerlo tan cooperativo como sea posible.

Manejar los problemas del empleado, y hacer lo que puedan para controlar los costos como los beneficios de los empleados y de las indemnizaciones a los trabajadores.   Esos son los "factores de higiene" para el Presidente de la compañía. Es importante hacer las cosas bien, y hacerlas llegar a la derecha seguramente se gana su aprecio; pero no se gana un lugar entre su círculo de personas que realmente depende para que lo ayudara a enfrentar los grandes problemas del negocio. Usted necesita entender su "motivación" factores, y utilizar la mayor parte de su tiempo a trabajar en ellos - y asegúrese de que es lo que estás hablando en las reuniones del personal.

Lo que "motiva" a un presidente que valoran la HR persona variará . Me han sorprendido a lo largo de los años por cuántos presidentes de negocios son realmente apoyan iniciativas de bienestar. No estoy seguro

de si es porque valoramos la relación entre un estilo de vida saludable y los costos del cuidado de la salud, o si son fanáticos del control que como decirle a los demás cómo vivir; de cualquier manera, usted probablemente puede hacer feliz a su jefe, mediante el desarrollo de un sólido programa de bienestar. Pero hay una cosa por encima de todos los demás que él realmente quiere de usted. Cuando el Presidente de la compañía es apagar su radio de coche a pensar en el trabajo, es muy probable que él está luchando con sus dos temas perennes; cómo su negocio va a responder a las amenazas, y cómo va a sacar provecho de las oportunidades. Y él sabe que él no puede resolver ninguno de ellos, salvo que él tiene gente realmente buena. Aún más importante, él sabe que tiene que tener buenos líderes.
No hay nada que su jefe quiere más a usted que a encontrar y hacer crecer las mejores líderes que puedas. Por supuesto me refiero a encontrarlos en el exterior de la organización, pero me refiero también a aquellos en el interior. Usted necesita estar continuamente evaluando líderes en el negocio - que tiene potencial para un mayor papel, quién necesita ayuda y quién es simplemente no cortarla.
Hay sacad de gente muriendo a decirles cómo evaluar y desarrollar líderes, y le dejo a ordenar y aplicar su sabiduría recopilada. Pero hay más para encontrar buenos líderes de administración de pruebas de personalidad o la realización de entrevistas para sentarse. Permítame ofrecerle dos reflexiones acerca de cómo un HR líder debe contribuir a la búsqueda.

En primer lugar, debe siempre estar activamente el aprendizaje acerca de la gente en su organización. Recuerda lo que dije acerca de cómo "Star Trek" del Dr. McCoy colgaría en el puente en tiempos de crisis, viendo cómo el capitán y la tripulación están haciendo? Por alguna parte de su cerebro, su cada interacción con personas debe involucrar a su interior Dr. McCoy. Usted podría pensar en él como una interminable serie de entrevistas de trabajo, en el cual usted nunca deje de prestar atención a los patrones de lo que diga la gente, cómo se comportan y cómo interactúan, de modo que puede formar una estimación de lo que es bueno, donde podrían necesitar ayuda, lo bien que puede hacer el trabajo, y si podrían desempeñar un papel más importante. Trabajar siempre para

tener una respuesta preparada cuando su jefe le pregunta, "¿Qué piensa usted de tal y tal?".

En segundo lugar, al igual que considera similares. Por eso quiero decir que los buenos líderes saben cómo detectar buenos líderes, los buenos líderes y desea trabajar con otros buenos líderes. Así que si usted va a definir quién es un buen líder y que no es de los candidatos al empleo, y si va a representar a su empresa de un modo que atraiga a los buenos líderes para su organización, usted tiene que ser un buen líder. Si nunca has llevar algo más grande que el departamento de RRHH, es probable que sea un rato antes de realmente desarrollar los conocedores de que los buenos líderes tienen en sí mismos y pueden reconocer en los demás. Así que vaya algo de plomo. Si su niño está en los Cub Scouts, se la den líder. Tomar en una comisión en el banco local de alimentos. Acaba de obtener alguna experiencia tener a la gente a hacer algo que te ayudarán a aprender lo que el jefe necesita, y ayudan a darle una cosa por encima de todas las demás que más quiere de usted.

RIFs y Reestructuración

He dicho que hay más bueno que malo sobre la HR, pero la mala es terrible. Reducciones de la fuerza de trabajo son horribles. No importa cuán aparente o la urgente necesidad de negocio para reducir personal, las decisiones que tomarán los grupos de personas de la empresa con poco tiempo de aviso, incluso cuando son los artistas marginales - es la parte de este trabajo que realmente puede tomar un peaje físico o psicológico sobre usted. No importa cuántas veces usted, usted todavía puede encontrar usted pierde el sueño, o perder el apetito.   A veces he tenido malos sueños durante semanas después. Pero no se sienta demasiado mal para usted (o yo); después de todo, cuando todo ha terminado, a diferencia de muchas otras buenas personas, todavía tienes un trabajo.

Y además, cuando se tiene que hacer, tiene que ser hecho - y es su trabajo para asegurarse de que está bien hecho. Planificación y realización de una reducción de la fuerza se encuentra entre las más complejas responsabilidades de cualquier líder de RRHH. Hay una miríada de detalles técnicos que tienen que ser abordadas - Contabilizaciones OWBPA, acuerdos de indemnización, los criterios tomadores de decisiones. Las notificaciones deberán ser coordinados de manera que todos los directores implicados comiencen al mismo tiempo, y se están entregando el mensaje correcto. Tienes que planear tu gran drama de contingencias, como alguien rompiendo en lágrimas, o gritar, o regresando a la oficina con un rifle. Y por supuesto, la mala noticia tiene que ser entregado a fin de preservar la dignidad de los afectados. Obtenga cualquiera de ese mal, y su empresa podría enfrentarse a acciones legales, o soltado como desalmados, o bumbling -o ambos- a los afectados, a los sobrevivientes, o a la comunidad. Su trabajo consiste en llevar a la organización a través de ese día, sin dar a nadie una causa de acción legal, y de una manera respetuosa y profesional suficiente para permitir que la empresa pueda mantener su buen nombre.

Tal vez sorprendentemente, HR personas tienden a obtener el evento correcto. Pero afrontémoslo; en toda su complejidad, los pasos necesarios para completar una reducción de fuerza son cosas que usted puede marcar una lista (además de que la acción legal es una rareza comparativa).
La parte realmente difícil de una reducción de la fuerza se refiere a las cuestiones en torno a la actual reestructuración de la organización - ¿Cómo vas a sacar el negocio pasado el trauma que es reducir la fuerza y seguir con el negocio de la empresa. Esa es la otra, verdadero objetivo de la reestructuración, y que es uno donde la mayoría de los errores hacer.

Cuando el negocio gira hacia abajo y los gerentes tienen que empezar a reducir el personal, hay veces cuando las empresas optan por dejar que algunas personas van ASAP, y luego otros cuando la gerencia puede averiguar más detalles más adelante. Creo que este es el peor enfoque. Cuando las cosas están mal, la mejor gente necesita garantías de que vas a seguir siendo un empleador viable, estable. Las reducciones que tendrá lugar en un goteo-goteo moda para mantener a todo el mundo justo en el borde que gastar todo su tiempo en la lectura de la hoja de té de pánico en su lugar de trabajo. El mejor enfoque - para usar una metáfora fea adecuadamente - es balanceo del hacha una vez, hacer un gran lío sangriento y, a continuación, obtener los supervivientes se centró en la limpieza y avanzan. Quizás eso no es posible en todas las circunstancias (aunque todavía no he tenido la experiencia de ellos); pero el mejor enfoque es uno bien planificado y bien-evento programado después de lo cual usted obtiene todos los supervivientes reúnen y dicen, "por lo que sabemos, hemos terminado. Volvamos al trabajo".

Y sabrá que lo ha hecho su trabajo cuando ha hecho un caos sangriento. Cuanto más largo sea el proceso de deliberación, más los administradores tendrán puerta trasera reuniones con el jefe en la que van a abogar por su área para ser salvado y, a continuación, su empresa ahorra bisagras RIF sacando el personal de limpieza. Cuando el negocio da vuelta al sur, sólo pocas veces reciben los números donde los necesite sin apenas haciendo un lío.

*

En algunos RIFs, encontrará el jefe frotándose las manos más acerca de qué hacer acerca de un determinado tipo. Él es simplemente no hacer el trabajo - quizás él es un impedimento para el progreso real en la organización, o simplemente no es tan agresiva como un hombre en su posición debe ser. El problema es, que él ha sido una persona clave con el lugar desde el amanecer de los tiempos, y él sabe que cada número de pieza en cada producto, o él sabe todos los jugadores en todos los grandes clientes. El jefe va a decir, "Él no hace el trabajo la forma en que tenemos que hacer; pero el hombre, pero no sé que podemos mantener abiertas las puertas sin él".

Confía en mí: infórmele de que sí se puede. Quizá ese chico tiene todo el conocimiento en su cabeza; pero si él no la aplican en el resto del negocio, no hace ningún bien de todos modos. He luchado esa pregunta con resaltes en varias ocasiones. Cada vez que celebramos nuestros alientos y tomó el chico, nunca una vez - nunca una vez - ¿podríamos lamentarlo . De hecho, después de que esas personas habían desaparecido, clientes y empleados ofrecieron historias sorprendentes de la madera acerca de cuán profundamente esta persona había frustrado a personas dentro y fuera de la organización.

*

A veces, en un ataque de "compasión", el jefe puede preguntar si hay algún lugar más puede asignar que, a largo plazo, pero no empleado. Llevarlo a cabo. Los sobrevivientes que se degradan tienden a reaccionar en uno o en ambos, de dos maneras; ellos simplemente envenenar a su alrededor o se vuelven perezosas después de sobrevivir a pesar de lo que saben es su rendimiento deficiente. Lo que *no* se agradece tener un trabajo. Eso es lo que te digo que tu cara, pero créeme, una vez que su alivio por haber esquivado la bala desaparece, eso no es lo que estará diciendo a sus amigos en todo el enfriador de agua.

Y por cierto, el abogado de su empresa puede decirle que es mejor mantener un empleado descontento vinculado de alguna manera a la

organización, porque es menos probable que la persona va a demandar. Este es uno de esos pocos momentos (y hay realmente pocos) donde el asesoramiento del abogado no es usualmente (*normalmente)* en el mejor interés de la organización. Como dije anteriormente, tienes que conseguir la organización para pasar el RIF y volver al trabajo tan pronto como sea posible, y de movidos sobrevivientes tienden a permanecer las mercancías dañadas que no consigue superar.

*

Esta necesidad de cierre es otra razón por la que no soy un fan de las reducciones temporales de pago como una alternativa a la reducción de la fuerza. Ellos pueden ser apropiados si usted tiene confianza en la duración del período después del cual puede restaurar a la gente a sus anteriores niveles de pago -es decir, una clave de producto cliente necesite en un momento determinado. Pero si ese tiempo está más allá de seis meses me pregunto cuánta confianza puede tener en sus garantías del cliente.

Compartir el dolor en el interés de mantener a todos los empleados que trabajen parece el compasivo, espíritu de equipo cosa que hacer. Pero pagar reducciones de más de unos pocos meses, como tres - tienden a tener la mayoría de la gente se siente menos y menos de que 'al el espíritu de equipo. Antes de largos difundiendo el dolor se convierte sólo en sembrar el veneno.

El otro problema es que tus jugadores, que son esenciales para conseguir a través de la contracción, no puedo ayudar pero comience a cuestionar su viabilidad como un empleador. Por su causa, el resto de sus empleados, sus clientes y la comunidad de la que usted forma parte, cualquier organización es mucho mejor proyectar una imagen de una pequeña pero sano funcionamiento de cojeando como un amplio pero más insana.

Detalles de RIFs son a menudo los más secretos celosamente guardado en una empresa (salvo en el caso de que el personal bonehead - a menudo las ventas guy - que no pueden ayudar a mostrar a su pueblo en

el saber cómo es él). Eso es totalmente apropiado; todo el mundo sabe cuando el RIF está llegando, y la anticipación establece personas tan terriblemente en el borde que es cuando el rumor molino puede hacer algunos de sus trabajos wickedest. Pero en algún momento en los días previos al evento, puede que te encuentres en un pasillo de una conversación, o teniendo preguntas en una reunión de empleados, y alguien lo mira directamente a los ojos, y con un leve temblar en su voz, le pregunto, "va a haber un despido?".

Antes de pensar en cómo te gustaría contestar, recuerde esto. Mientras que usted y sus compañeros se han guardado a buen recaudo en la sala de conferencia de decidir quién está en la lista y quién no lo es, el resto de los empleados han sido acostado despierto noches preguntando cómo en el nombre de Dios van a subsistir si pierden sus empleos.

Ahora, la confirmación de que un despido es inminente puede estimular a algunas personas a algunos desagradables pasos en lo que ellos piensan que salvará a sus puestos de trabajo. Algunas personas tendrán una "lesión". Algunas personas levantan una alegación de conducta antiética para obtener la protección de los denunciantes. Algunas personas pueden calcular su número y hacer algún acto de sabotaje en venganza. Ser cuidadoso acerca de las contingencias.

Pero es aún más importante. La capacidad de una empresa para sobrevivir el RIF exige la confianza del pueblo en la gestión.

Y la gente los mira al líder de recursos humanos como la encarnación de la integridad de la organización, en muchos casos a un grado aún mayor de lo que lo hacen el Presidente. Por lo que este no es el momento para dar uno de esos harinoso boca lawyerly BS respuestas que empiezan con: "Bueno, vamos a sopesar todas las opciones y seguimos para evaluarlas a la luz de lo que es mejor para la viabilidad de la organización en el largo plazo…".

Por el amor de Dios, no darles esa mierda en un momento como ése. Y si vamos a mentir y dicen que la decisión no se ha hecho cuando lo bastante

bien, ir a buscar otro trabajo, porque acaba de perder su credibilidad. A pesar de todos los riesgos, si alguien te está pidiendo que esa cuestión recto hacia arriba, sólo hay una respuesta que se puede dar: "Lo siento, pero sí existe".

Formación

Elegir un tercero para entregar su entrenamiento de liderazgo es una de las decisiones más críticas un HR líder puede hacer. No tanto porque ellos tienen la clave para el futuro de su empresa, sino porque solo podrás averiguar si has hecho una buena elección después de que la organización ha gastado enormes bucks y aspirados gobs de su tiempo de la gente clave en las aulas. Si usted va a hacer una inversión eficaz de entrenamiento de liderazgo para su organización, aquí están algunas cosas que usted debe tener en cuenta.

Consultores de formación desea pensar de sí mismos como expertos cuya envueltas en celofán aglutinantes de 4 colores van a convertir su sueño-ojos supervisores en Julius Caesars. No, al menos no por sus propios medios.

La formación no es magia de polvo mágico. Usted puede comprar magia pixie en Walt Disney World - tiene Tinker Bell's foto. Pero ¿sabes qué? Todavía es estampado de lámina de estaño. Si incluso Walt Disney no puede hacer verdadera magia de polvo mágico, ni pueden los proveedores de formación. Apuesto que saben; voy a apostar también su liderazgo superior no ha pensado mucho acerca de ella.

La decisión de ofrecer capacitación en liderazgo es sólo una de las dos decisiones necesarias una empresa fabrica. La segunda es cómo su empresa va a apoyar el contenido que proporciona el entrenador. Los expertos saben lo que está en sus aglutinantes, pero no saben de su negocio. Esto significa que sus altos dirigentes - no sólo usted - necesidad de rip off de celofán que algunas de esas carpetas y decidir cómo el contenido va a ser apoyado después de que haya sido entregado. Y si los altos dirigentes no va a hacer las cosas como dicen los materiales de formación para hacerlo, entonces usted necesita para conseguir otro proveedor de formación o comenzar a tomar páginas fuera de las ligaduras, y la auto-proclamados expertos sean condenados.

Todos dicen, "Escuchamos a nuestros clientes. No estamos martillo vendedor, que decirle a los clientes que la solución a todos sus problemas es un martillo." y, a continuación, proceder a venderle un martillo, porque los martillos están todavía lo que venden. entrenamiento de liderazgo es a menudo necesaria, pero a menudo su organización realmente necesita es el desarrollo de liderazgo. No empezar defendiendo bien hasta que estés seguro de la diferencia y que su empresa realmente necesita, o se corre el riesgo de hacer una muy costosas y perjudiciales para la credibilidad de error.

*

Barry's leyes

Además de la idoneidad de los contenidos para su organización, y el compromiso del liderazgo senior para reforzar el contenido una vez entregada, la otra cuestión es la eficacia del contenido, es decir, si el contenido real de las transferencias a cambios de comportamiento fuera del aula. Puede trabajar a través de la cordillera de teorizar sobre este tema en su tiempo de ocio, sino como una imprimación me gustaría ofrecer Barry's dos leyes de transferencia de habilidades:

1) La verdad no es tan importante como los útiles y
2) El útil siempre está en proporción inversa a la cantidad de la geometría utilizada.

Empecemos con la primera. Un montón de programas de entrenamiento de liderazgo dedicar tiempo a la enseñanza de las teorías de la motivación. Bien; buena idea. Si ayudar a los gerentes a desarrollar una comprensión de por qué las personas hacen lo que hacen, los administradores pueden aplicar ese conocimiento para ayudar a las personas a ser más eficaces en el trabajo. Pero la introducción de una teoría por sí sola, incluso la considerada por su proveedor de formación como el único, o como verdadero, no es necesariamente una ayuda si no se presentan claras, simples formas de aplicarlo. Por ejemplo, Freud construye de conciencia como id, ego y super-ego puede ser "true";

pero si se aplica esa teoría significaba su tienda supervisor tendría que responder a un empleado de la negativa a llevar sus gafas de seguridad mediante la programación de sesiones por hora cada semana durante seis meses para discutir por qué ella odia a su madre, dudo que su empleador (o supervisor) consideraría que todo eso sea una buena inversión de tiempo. Afortunadamente para todos los interesados, el modelo de Freud no es considerado "verdadero" en estos días. Pero incluso si lo fuera, no sería digno de enseñar en un programa de capacitación de dirigentes, porque no dan los dirigentes enfoques útiles para abordar los problemas del empleado o la construcción de un equipo de alto rendimiento.

Para usar un ejemplo más sustantivo: En mi humilde opinión, creo Vroom revisada de la teoría de la esperanza de vida es realmente de algo, pero nunca me volvería a presentar a un grupo de gerentes y supervisores. Para las personas que tienen otras cosas en que pensar, como el modo en que la empresa hará que el dinero que paga mi sueldo - tarda demasiado tiempo para explicar, y una vez que se explica cómo aplicar simplemente no es tan evidente. Cierto es buena; útil es mejor.

Entonces, ¿cómo se puede saber que un tema, incluso si el valor es true, será útil para una audiencia? Ahí es donde la segunda Ley de Barry puede ser una guía. Me he sentado por mi parte de enfoques para la capacitación de dirigentes, y he encontrado un concepto que es probablemente demasiado compleja para ser aplicado generalmente se presenta con algún gráfico o Diapositiva con texto en cajas dentro de círculos y flechas apuntando en todo el lugar. Un proceso iterativo representado por cuadros de texto conectados por flechas que forman un círculo es muy fácil de transportar. Por lo tanto, es un concepto secuencial con cuadros de texto apuntando de uno a otro.

Un gráfico de 4 cuadrantes no está demasiado mal, pero hacer esa explicación rápida. Pero el círculo de texto rodeado por cuadros y una línea ondulada que luce como una doble hélice con la descripción en negrita y…bueno, estoy seguro de que alguien consiguió su doctorado, pero es probable que no sea la herramienta que ayuda a los

administradores a conducir a sus pueblos de manera más eficaz. La geometría más tarda un instructor para transmitir un concepto, menos probable será que el concepto se vea cualquier aplicación en el mundo real.

Aquí voy a señalar un ejemplo que probablemente se convierta en un poco de despotricar. Pregunte a los líderes empresariales acerca de los teóricos de la motivación humana han oído hablar, y probablemente no podían identificar MacGregor, o Taylor, o Herzberg, o Vroom. Pero la mayoría, si no todos, han oído hablar de Abraham Maslow y visto su pirámide denominada la jerarquía de necesidades. Si tiene la suerte de no haber encontrado, no voy a perder el tiempo explicando aquí, es bastante fácil de encontrar en Internet. por mi vida, no puedo entender por qué los instructores recurrir todavía al aceite de serpiente en un gráfico mural. Si la ves en algún vendedor ambulante de cuatro colores de binder, cerrarla, devolverla a él, y decir gracias, pero estás buscando material desarrollado por personas con algo que realmente vale la pena la enseñanza.

En primer lugar, obviamente no explica nada acerca de la motivación humana en el planeta Tierra. La Madre Teresa y Mahatma Gandhi son probablemente dos de la mayoría de auto-actualizarse la gente de todos los tiempos, y digamos que ninguno de ellos dedicado mucho esfuerzo para satisfacer sus necesidades fisiológicas o de seguridad. De hecho, probablemente habría dicho que era exactamente la razón por la que logró su auto-realización.

No sólo es la jerarquía de Maslow no es cierto; también no es útil. Me han ayudado a los gerentes tratan eleventy cien o más empleados, y problemas en la escucha de su análisis de la cuestión de un empleado, nunca una vez - (nunca una vez entiendes que quiero decir ni una sola vez?) - he oído a uno de ellos decir: "… y entonces la jerarquía de necesidades de Maslow vino a mi mente, y pensé, "espere un minuto! Es obvio que su insatisfechas las necesidades materiales están inhibiendo su capacidad para alcanzar la auto-realización. No es de extrañar que no vienen a trabajar a tiempo!" voy a salir en una extremidad y decir lo

mismo es cierto también para usted. Incluso si un entrenador realmente cree que la pirámide para ser cierto, nadie ha explicado convincentemente lo que él o ella espera un manager para hacer con ella.

En cuanto a la geometría, el problema no es que una pirámide apilada es demasiado complejo; es sólo que incluso sus proponentes reconocen tantas excepciones que hace mucho tiempo parado incluso representando a la teoría.

Así que si quieres formar a directivos sobre motivación, prefiero sólo les digo que el comportamiento es una función de sus consecuencias; y por qué la gente hacer algo depende de lo que sucede cuando lo hacen. Alguien observó una vez que el concepto es casi Pavolvian. Quizás lo sea; pero, ¿y qué? Usted no necesita un gráfico mural de cercado rombos para explicarlo , es fácil de aplicar, y obtendrá sus directivos a través de aproximadamente el 80% de todos los retos de liderazgo que puedas encontrar. En cuanto a ese otro 20% - Bueno, esa es otra razón por la que tenemos alrededor.

*

Cuando los gerentes se tertulia después de las horas de trabajo y el líder de HR no está alrededor, sospecho que muchos de ellos , sobre cómo se llenaban de correa en su metafórico de seis tiradores y vaya eliminar el Dodge City es su departamento de sus descontentos y en virtud de los artistas, si no fuera por que wimp burocrático Sheriff HR líder y todos sus wimpy hablar de "política" y "justicia" y "la ley".

Eso es probablemente cierto para un número determinado de ellos (en especial los presidentes o las operaciones empresariales más chicos, que generalmente no son los individuos más paciente); pero si se pasaron a la mesa donde la gente se reúne de HR, me gustaría escuchar las historias de los responsables de recursos humanos tener que arrastrar los gerentes en esa calle, pin sus estrellas de estaño en sus pechos, y fuerza la pistola en su incierto y agitando las manos.

¿Por qué hay tantos directores tan reticentes a enfrentar

a sus propios empleados problemáticos? A veces es porque están los principiantes. También puede ser porque no has creado un manual de políticas claras y el rendimiento del proceso de entrenamiento (en cuyo caso colocar tu bebida y volver a trabajar!). Pero más a menudo que no, es porque los gerentes simplemente no sabe su tierra. Ellos van a trabajar cada día con sus cabezas llenas de los lunáticos noticias acerca de colosales asentamientos relacionados con el empleo, y si no entienden el entorno jurídico en el que se está llevando a la gente, ellos pueden tener miedo de insistir en un plazo que se reunió por temor de provocar un pleito que van a perder sus empleos o llevarlos a la cárcel.
Ahí es donde creo que la formación en el empleo, la ley va un largo camino.

Demasiado a menudo, formamos a directivos de acoso o discriminación en el interés de evitar un problema, lo hacemos porque no queremos que el tornillo algo hacia arriba (y no nos engañemos; a menudo se realiza para que la empresa pueda distanciarse del gestor que tiene el tornillo). Pero si les damos una amplia base en la Ley de empleo paisaje, estamos ayudándoles a encontrar la confianza que necesitan para alcanzar sus estrellas y enviar sus ingobernables canallas a-packin'.

Evaluaciones De Rendimiento

Para evaluar o no para evaluar

En los últimos años algunas personas han argumentado vehementemente en contra de las evaluaciones del desempeño. En algunos casos "enérgicamente" es una palabra demasiado débil; una mejor opción podría ser "rápidamente." Es cierto que no menos que una figura de W. Edwards Deming dice que son una completa pérdida de tiempo; pero al leer lo que algunos de los grandes pensadores dicen acerca de ellos, podrías pensar que las evaluaciones del desempeño se reduce a los empleados y a los directivos temblorosa traumatizados protuberancias de grasa. "Las encuestas muestran que los empleados y directores les odio!" (me pregunto qué muestran las encuestas sobre las actitudes de los empleados y gerentes para rellenar las solicitudes de compra.) "nada se crea mayor ansiedad en organizaciones de valoraciones de rendimiento realmente?!" (nunca a través de una adquisición?) "deshacerse de ellos antes de que destruyan su cultura de empresa!" Mi bondad, es este un proceso de gestión o una invasión desde el espacio exterior?

Bien, una vez hayamos terminado de respirar dentro de la bolsa de papel marrón, me gustaría estar en desacuerdo.
Concedido, realizar cuantificaciones y comparaciones sobre una abstracción como el rendimiento es, digamos, inherentemente problemática. Que en realidad sería más fácil de aceptar si no fuera tan terriblemente consecuentes con carreras populares. Cualquier administrador que toma en serio dicen que entre los más difíciles de sus responsabilidades.
Pero la gente necesita saber cómo lo están haciendo. El éxito de los artistas intérpretes o ejecutantes deben confirmarse en lo que están haciendo lo correcto para que continúen haciéndolo. Menos de artistas exitosos necesitan entender la diferencia entre lo que están ofreciendo y las expectativas de la compañía. Todo el mundo quiere la buena opinión de su patrono o empleador. Si están dispuestos a hacer lo que sea

necesario para ganar es una pregunta diferente; pero, al menos, las personas merecen saber si tienen o no. Aquí es donde los abolicionistas llorar, "pero la retroalimentación debe ser permanente y en tiempo real!" Es cierto; pero la mayoría de cada persona que trabaja aquí en el planeta Tierra le dirá a los abolicionistas que esto no sucede casi nunca.

Y los empleados no son los únicos que necesitan esta información. Las organizaciones necesitan saber quién obtiene promovió y que permanece en su lugar, que obtiene la gran subida y quién no consigue levantar, quién se queda y quién se va. Los dirigentes de la empresa debe proporcionar esas respuestas, y sólo porque eso no es popular no significa que no es necesario. Hasta la hiperventilación grandes pensadores pueden decirnos cómo abordar esas necesidades, no sé qué otra manera de hacerlo de otra manera que con un bien diseñado instrumentos de evaluación del desempeño apoyado por una sólida formación.

Exactamente quién está haciendo todo esto temblando y lamentarnos acerca de evaluaciones de rendimiento, de todas formas? No oigo a los jugadores (a menos que esté sujeta a la decisión de una B o C jugador manager, en cuyo caso el problema es un problema de gestión y no el proceso de evaluación). En verdad, es generalmente a la izquierda para los jugadores B y C, a quienes no les gusta ser confirmados en su mediocridad. Hoy en Híper-igualitaria, todo el mundo es mundo especial, es bastante discordante para algunas personas a darse cuenta de que la entrega de "aceptable" con un esfuerzo mínimo, año tras año, no se produce en grandes subidas. Pero dicho esto, para todos los quejidos y lamentarnos por parte de algunos directores, la mayoría de la gente aprecia sinceramente recibir un reflexivo, sincero, entregado profesionalmente - valoración de rendimiento incluso cuando es distinto de entusiasta.

Creo que la objeción principal a las evaluaciones de la actuación profesional es una cuestión de los bebés y las tinas de baño. Tantos instrumentos de evaluación son poco más que listas de dimensiones del desempeño sin más definición para ellos que sus correspondientes

escalas de clasificación. La falta de claridad puede resultar en unas conversaciones que, a alguien que escucha, puede sonar un poco más que una tontería. "Gee, María, me dieron toda esa ardua labor realizada a tiempo hace dos meses! Yo diría que soy un 4 para el compromiso." "Sé Al, pero tienes otras cosas esta tarde. Yo diría que la 3." Así que María tiene que decidir si "hal es un número u otro", y para una dimensión de rendimiento que la obliga a mirar dentro de su cabeza. Con tan poca orientación para hacer las consiguientes decisiones, no es de extrañar que la gente obtenga un poco agitado.

Muchas empresas sufren mal diseñado e implementado procesos de evaluación, pero en la teoría y en la práctica, hay algo malo con ellos que no podrían ser fijos. Usted necesita instrumentos cuidadosamente diseñado que se alinean con las expectativas de la empresa y las necesidades de capacitación identificadas, un proceso integrado con los procesos de gestión del rendimiento decente, y administradores capacitados en buenos principios de gestión del rendimiento, que ponen su grande-niño, pantalones y entregar la triste verdad .

Ahora, si usted o su organización no está dispuesta a poner en el esfuerzo necesario para entregar un proceso sólido, que cuando digo que no lo hagan en absoluto. Cuando los instrumentos de evaluación no coinciden con el trabajo, o no ayudar a los gerentes a destilar lo que hemos observado en una sentencia razonada y coherente sobre la forma en que un empleado está llevando a cabo, dando así el empleado insatisfecho con todo el material que necesita para soplar el gerente débilmente construido mensaje a bits - *que* cuando llegues a lamentarnos ansiedad y una completa pérdida de tiempo. De hecho, es peor que no hacer nada.

Mal hecho tasaciones son cosas peligrosas con las que stuff Archivos del empleado. Un abogado de empleo sé quien defiende a los empleadores me dijo una vez que en la mitad de los casos que ella maneja en que las evaluaciones del desempeño se material, los avalúos herido el caso. Cualquiera de ellos muestran un registro brillante cuando el empleador está intentando justificar una rescisión por incompetencia, o contienen descerebrados comentarios que pueden justificar la solicitud ilegal de

sesgo. En lugar de ser los pesos que incline la balanza de la decisión en favor del empleador, estas apreciaciones son indefendibles muelas que hunden el caso.

No está mal para una compañía claramente a un empleado que él o ella no es cortarla, incluso si ese mensaje genera ansiedad. El verdadero desafío HR, los líderes necesitan abordar en su proceso de evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a mostrar a los empleados cómo triunfar - para ayudar a un empleado a reconocer el problema, desarrollar un plan efectivo para corregir el problema, y el seguimiento de la ejecución del plan. Hacer estas cosas, y tal vez todo el mundo podría poner sus bolsas de papel.

*

Voy a empezar este apagado con un poco de despotricar. Unos párrafos atrás, casi me dejo salirse con la suya dejando que una de las técnicas más flojas que asedia a gente como tú y como yo que leen los grandes pensadores de HR. Busque orientación sobre cómo construir un buen instrumento de evaluación del desempeño, y la mayoría de lo que encuentres son artículos con títulos como "los seis grandes errores en la valoración del rendimiento," o "No dejes que estos errores hunden su proceso de evaluación." La forma más fácil para alguien a gin un artículo publicable sobre cualquier tema con la menor cantidad de esfuerzo es para recordarle al mundo lo que no se debe hacer . (Hacer la misma búsqueda en pago por rendimiento y obtendrá resultados idénticos). Me imagino que esos artículos obtenga sus autores notado, pero es el único propósito que sirven. Estamos buscando soluciones; grandes pensadores que buscan atención manteniendo sus "Evitar esto!" los artículos que en realidad no están haciendo más atento servicio de venta de aceite de serpiente. y arrojando en algunos tontos trivialidad sobre la obvia no hacen su brebaje más valiosos.
Realmente me hizo ampliar sus conocimientos tres párrafos atrás diciendo que necesita "Cuidadosamente diseñado instrumentos de evaluación?" Por favor.

Así que ahora espero para canjear en tus ojos por explicar lo que creo

que es el mejor enfoque para el desarrollo de un buen instrumento de evaluación del desempeño. Es principalmente una síntesis de diferentes ejemplos y diferentes pensamientos que he recibido, pero existen algunas contribuciones que he hecho después de años de prueba y error.

Primero, usted necesita identificar sus factores de desempeño. La mejor manera de trabajar que es encontrar las dimensiones comunes agrupando todos sus trabajos en capas lógicas. Yo generalmente como tres - por ejemplo, operativa (sus directos productores/proveedores de servicios), Administrativos, Profesionales, dirigentes y empleados. Sí, la evaluación de empleados administrativos y profesionales con los mismos criterios de agrupación es un asunto problemático, pero a mi juicio la diferencia entre tres y cuatro niveles es demasiado compleja alternativa, especialmente para las organizaciones pequeñas. Cada estrato puede tener muchos factores, pero cada nivel deben tener el mismo número de factores.

Me gusta una escala de puntuación de cinco puntos para cada factor, ya que ofrece el mejor equilibrio entre sencillez en el sistema y una oportunidad de hacer distinciones significativas en el rendimiento. Además, se correlaciona mejor con la curva de Bell, que sigue siendo la forma más útil para conceptualizar el rendimiento, tan útil que si es cierto es empíricamente no vale la pena comentar. La gente puede *conseguir*. (Observe que satisface tanto de Barry's leyes de formación en liderazgo!)

Creo que la mayoría de la controversia en torno a la validez y utilidad de la curva de campana proviene de una falta de reconocimiento de que hay dos maneras de pensar acerca de una distribución normal, que no necesariamente se superponen. En general, podemos aceptar que, si traza la actuación de un grupo de personas suficientemente dimensionados, la distribución cuantitativa será una curva de campana. Pero si el rendimiento es *cualitativamente* idéntico es una cuestión de sus normas.

Ahora, antes de ir más lejos, aquí está mi explicación sobre cómo aplicar el concepto de la curva de campana en el nivel de los factores de rendimiento. El ápice de la curva es, por supuesto, la calificación de "3",

los extremos de la curva son el "5" (mejor) y "1" (peor), y a medio camino entre los extremos y el vértice son los respectivos "4" y "2." La calificación "3" es el promedio de rendimiento de calidad desde el punto de vista de una distribución numérica; sin embargo, esto no se traduce en un nivel "promedio" de rendimiento - o al menos, no es mejor.

Dado que la mayoría de los empleados deben alcanzar los estándares de la organización, "3" debería ser el estándar de rendimiento para tener éxito en el trabajo. Por eso no creo que el "3" se debe traducir en "cumple las expectativas" más de lo que debería "promedio": "plenamente satisfactorio" debería ser la traducción adecuada. Esto significa que, en este sentido, el empleado está haciendo el trabajo de la forma en que se debe hacer. No sólo es más precisa, se quita el estigma que conlleva a veces "3" en las mentes de los empleados que su desempeño no es valorado. También disminuye la presión muchos administradores se sienten al pad un empleado de clasificaciones para evitar desmoralizar a él o ella.

La calificación "4" significa "supera las expectativas". Esta es la clasificación de empleados cuyo trabajo en un aspecto particular de rendimiento es realmente superior. "2" significa "no cumple las expectativas." Un gerente que da esta calificación debe esperarse para el seguimiento de la evaluación con algún tipo de correctivo entrenamiento para cerrar la brecha entre las expectativas de la empresa y el rendimiento del empleado.

Los gerentes deben pensar en el "5" ("excelente") y el "1" ("Mejora inmediata requerida") está reservado para la parte superior e inferior del 2%. Por supuesto, ellos no saben la distribución real de tales clasificaciones; pero deben entender que las dos clasificaciones se encuentran en los extremos del espectro porque son para ser usados sólo con moderación. Alguien una calificación "5" significa que el rendimiento de la persona es lo que te gustaría ver un nivel o dos por encima de ellos, o raramente expuestas a este grado en la empresa. También podría significar que una persona ha alcanzado el "4" los resultados, a pesar de algunas circunstancias particularmente difíciles.

Un "1" significa que el rendimiento es tan inaceptable como para poner en peligro la permanencia de la persona con la empresa si se deja sin corregir.

Los gerentes deben pensar en "5" y "1" como llamaradas de la señal enviada a la administración superior, que llaman la atención a artistas excepcionales o un problema serio. Esas calificaciones atraiga la atención de uno de los gerentes más reseñas, así que era mejor no estar disparando contra ellos sin una buena razón.

Con este entendimiento de la curva de campana en mente, pasemos a diseñar el instrumento de evaluación. Determinar los factores de rendimiento adecuados para trabajos en su organización toma real, el pensamiento cuidadoso. Conocimiento del trabajo, la calidad de su trabajo, y la cantidad de trabajo son bastante populares, para comenzar sus negocios." Las métricas clave y conductuales o competencias de liderazgo, si disponen de ellos, son buenos lugares para empezar. Yo no utilizaría más de diez; de hecho, he encontrado que nueve sobre lo hace.

Los factores que se posan, no puedes simplemente dibujar una línea para la calificación junto a cada uno de ellos y comienzan a pasar fuera de la forma. Eso es la forma en que los gerentes y empleados terminan en los argumentos sobre la "absurda siendo un 4" versus "siendo un 3" con ningún marco de referencia común para justificar sus posiciones respectivas (en las discusiones que se supone están sobre el rendimiento y no de números, no lo olvidemos). Usted tiene que proporcionar ese marco común de referencia, y lo hace dando una explicación de cada categoría para cada factor.

Una clasificación útil definición conforme a dos criterios: Uno, que se basa en la evidencia que se puede percibir con los ojos ni los oídos (un comportamiento), tocar con la mano (un resultado tangible), o buscar en la línea inferior (un resultado cuantificable). Dos, se traduce en algo de valor mensurable a la organización.

Una vez me encontré con un rating definición para un factor de

rendimiento del servicio de atención al cliente, que decía "sigue siendo consciente de las normas de la compañía a la hora de interactuar con los clientes." Esto es perfectamente horrible por dos razones. Por una parte, se requiere un administrador para ser un lector de la mente, que no está en la descripción del trabajo de nadie, porque es imposible. Por otra parte, ¿a quién le importa lo que a un empleado es o no es consciente de? empleados no están pagados por lo que piensan; son pagados para lo que ofrecen. Supongamos que un empleado obtiene una calificación baja para Servicio al Cliente porque perdió su temperamento con un cliente. "Pero", dice el volcán humano, "Yo sabía que me estaba violando las directrices de la empresa en el servicio de atención al cliente todo el tiempo, por lo que cumplía la norma!" Tal vez merece la ira de la capacitación en materia de gestión; pero de acuerdo a la evaluación, él también merece un 3 para Servicio al Cliente (buen trabajo en el formulario, HR).

Del mismo modo, no me gustan las definiciones o descripciones de los factores de rendimiento que comienzan, la "capacidad de…", mi hija tiene el talento para ser un excelente pianista, pero ella no la práctica suficiente y, en última instancia, dio el instrumento. Por lo tanto, cualquiera que sea su capacidad, no puedo decir que mi hija es un buen reproductor de piano (aunque yo todavía amarla como locos!).

Las evaluaciones del desempeño no son evaluaciones de habilidades; son evaluaciones de la aplicación de las propias capacidades. No son acerca de lo que uno *podría* hacer, pero lo que se *hizo* .

Así que con todo esto en mente, vamos a construir un factor de rendimiento. Conocimiento del trabajo es bastante popular, así que vamos a ir con eso. El primer paso es elaborar una definición de lo que queremos evaluar cuando usamos el término "conocimiento del trabajo." Pero justo al salir de la bat, debemos notar que este factor plantea dos preguntas: ¿cómo vamos a evaluar qué está en la cabeza de un empleado? Y, ¿por qué queremos evaluar qué está en la cabeza de un empleado? Podríamos responder a la primera pregunta, facilitando las pruebas; pero no solamente sería un tiempo de dolor, no sería abordar la

segunda cuestión. Los empleadores no deben valorar la mera posesión de conocimiento del trabajo; debemos valorar su aplicación. Así que aquí está lo que yo consideraría una buena definición del factor de rendimiento: "Aplica los conocimientos adecuados para los requisitos del puesto de trabajo".

A continuación, deseamos definir las calificaciones - lo que queremos decir cuando calificamos a alguien un 2 o un 4. Idealmente, el lugar para comenzar es el 3 de calificación, o para definir lo que es "totalmente satisfactoria"; pero tengo que decirles que este es el único ejercicio intelectual más difícil que he realizado en mi carrera de HR, de manera que si una buena definición para una calificación diferente viene a la mente, entonces por todos los medios, comenzar por ahí.

Tenga en cuenta que queremos ser capaces de evaluar la aplicación del conocimiento del trabajo con observable, pruebas verificables. Por lo tanto, ¿qué podríamos considerar como evidencia de que alguien tiene los conocimientos que necesita para hacer el trabajo? Cómo sobre esto: Si un empleado sabe lo que necesita saber, ella es capaz de hacer el trabajo sin hacer un montón de errores, o de tener que hacer muchas preguntas, o hacer un montón de investigación. Puede ver o tener errores, o encontrarlos en la línea inferior; puede ver u oír un empleado haciendo preguntas, o buscar respuestas. Para una buena definición de totalmente exitosa actuación sería algo como, "cumple todas las expectativas de trabajo con un mínimo de errores y que requiere una mínima duda de co-trabajadores." Si ella es capaz de conseguir su trabajo hecho a la derecha sin tener que solicitar la ayuda de los compañeros, que es una buena evidencia de que ella tiene el conocimiento del trabajo de la organización está buscando.

Siguiendo en la misma vena, aquí es cómo las cinco definiciones de calificación podría buscar:

5 - Se ha publicado en una publicación profesional reconocida; ha asumido una función rectora en la elaboración de materiales de capacitación; o es el reconocido "go to guy" para un tema técnico

(no un proceso de negocio).

Tener más de un tipo de pruebas aceptables para una clasificación es una buena manera de ayudar a la gente a ganar. Aún así, no debería haber muchos de estos en su organización, sino que es como debería ser. Recuerde, 5s son por su parte superior al 2% en un determinado factor. Pero antes de que usted acaba de ir pegando esta definición en todas sus evaluaciones de rendimiento, creo que a través de su aplicabilidad a todos los niveles de su organización. Si un ingeniero determinado es el único de su disciplina en la organización, ¿desea obtener esta calificación no tanto por el rendimiento como por defecto? La respuesta podría ser afirmativa si usted piensa acerca de ello, pero me gustaría volver a empujar en ese razonamiento para la gente de arriba como el líder de RRHH. Usted está siendo pagado a la persona.

4 - Con frecuencia responde a las preguntas de los compañeros y subordinados y/o entregados al menos una sesión de formación en el último año.

Esta clasificación es para la persona que está haciendo el esfuerzo extra para compartir sus conocimientos con otros en la organización.

3 - cumple todas las expectativas de trabajo que requiera el mínimo de preguntas de co-trabajadores.

Hemos discutido esto antes. para ayudar a los nuevos empleados recibirán aclimatado aún es probable dentro de los límites de esta clasificación.

2 - Requiere frecuentes o repetidas de los gerentes de dirección o co-trabajadores para cumplir las expectativas de trabajo.

Si un empleado está requiriendo mucha ayuda de otros para hacer el trabajo, eso es una indicación de que el manager necesita algún tipo de intervención. Por supuesto, esto no puede ser una clasificación justa para la nueva persona que no podía esperarse que realice lo contrario.

1 - Requiere frecuentes o repetidas de los gerentes de dirección o co-trabajadores para cumplir las expectativas de trabajo después de haber recibido la re-capacitación adicional.

Esta clasificación le dice al empleado, "Has tenido un problema de comprensión del trabajo, hemos invertido recursos adicionales para ayudar a usted, y usted todavía no está recibiendo. Si no puede solucionar este problema, el trabajo está en la línea".

No todo trabajo merece una igual oportunidad de obtener la puntuación más alta para cada factor de rendimiento. La oportunidad para un hotel de cinco estrellas en el factor de conocimiento del trabajo , no tiene sentido que el hombre que fregonas las plantas durante la noche. En algunas apreciaciones, algunos factores no debería siquiera tener una calificación de "5" en el formulario. Si la administración no puede aprehender lo que considera un rendimiento superior en un determinado trabajo, dejando una calificación de "5" por razones de simetría en el formulario es bastante estúpido.

Observe que cada una de estas definiciones están basadas en la evidencia, pero no métricas. Ellos no requieren el manager para rastrear el número de preguntas relacionadas con el trabajo subordinado cada pregunta, con una escala para convertirse en "cuántas preguntas frecuentes", o alguna similar ejercicio inútil. Lo que este enfoque requiere que los gerentes presten atención a lo que su gente está haciendo y para aplicar el buen juicio. Eso es lo que los empleados se merecen. También es tanto como los empleados tienen derecho a insistir.

En caso de recorridos por las definiciones para cada calificación para cada factor de rendimiento para cada evaluación del rendimiento suena difícil, tómelo de mí: lo es. El único consejo que puedo darte sobre cómo hacerlo eficazmente es redactar un proyecto de todos ellos tú mismo antes de formar un comité para examinarlos; tratando de conseguir un grupo para producir estos desde cero no es una utilización productiva de todos los tiempos. Pero el esfuerzo rinde enormes beneficios. Permite a

los gerentes y empleados de manera sustantiva para discutir la realidad de lo que es y lo que no se ha hecho, y lo que realmente importa, en lugar de discutir sobre cómo cuantificar las abstracciones como el rendimiento.

Definiciones claras de las calificaciones del rendimiento de un factor dado reducir el deseo de los gerentes de clasificaciones de pad. Y cuando has hecho todo el pensamiento duro, gestores de formación en evaluación de rendimiento toma mucho menos esfuerzo. Lo mejor de todo, sin embargo, este enfoque ayuda a los empleados a tener éxito por mostrarles claramente cuáles son los valores de la organización.

Una vez que haya agrupado sus trabajos en clasificaciones que se utilizan formas de evaluación similares y definido sus factores de desempeño y calificaciones, hay un paso más. Cada factor de rendimiento no tendrá la misma importancia para cada trabajo, incluso para aquellos que utilizan la misma evaluación. A fin de desarrollar una escala estándar para la ponderación de los diferentes factores. No corte
las pesas demasiado fino; si estoy utilizando nueve factores para una evaluación de desempeño, me gusta la ponderación de dos factores en un factor de tres, uno a uno, y los cinco restantes en un dos. Permitir a los gestores ponderar los factores de cualquier manera que consideren apropiadas, siempre que sean los mismos para todos los empleados con el mismo puesto de trabajo.

Para completar el formulario de evaluación, los gerentes multiplicar el factor de ponderación de sus tiempos de calificación para el factor para obtener un factor de puntuación, y el total de las puntuaciones de los factores de puntuación para la evaluación. Luego, una vez que haya terminado la flagelación todos sus gerentes para hacerlas a tiempo, tiene un último paso: una más de revisión.

Su objetivo es normalizar las puntuaciones tanto como sea posible en toda la organización. Usted desea que cada empleado en su lugar adecuado en la curva de Bell. En muchas empresas, un director gerente hace un examen de las evaluaciones del rendimiento se ha completado

para garantizar que se realizan sistemáticamente en toda la organización. Recomiendo que se realiza al más alto nivel dentro de la organización como sea práctico, y con altos HR participación, de modo que la organización pueda obtener una vista amplia del proceso de calificación como sea posible, y a comunicar a los administradores una vista lo más amplia posible de cómo la organización opiniones diferentes factores de rendimiento y la calificación de las definiciones.   Incluso después de la capacitación, los gerentes de buena voluntad aún puede clasificar su gente demasiado baja o demasiado alta en comparación con sus pares, y contrariamente a la intención de la organización. Uno más críticas son una organización gut check.

Cuando estés realizando uno sobre comentarios, se concentran principalmente en los anotó en los extremos de la curva de campana. Los gerentes de sonda para las pruebas que utilizan para dar los 5s o 2s. Es esto lo que la compañía tenía en mente? Es coherente con lo que están haciendo los compañeros managers'? No tienes que ir a través de cada persona, pero no hace daño, especialmente en los primeros años de este proceso.

Así que probablemente se esté preguntando: ¿Qué puedo hacer con todas estas puntuaciones? La respuesta - averiguar plantea, por supuesto!, ahora ustedes conocen mi posición sobre ese otro gran HR polémica acerca de las evaluaciones del desempeño, si deben ser utilizados exclusivamente con fines de desarrollo o también pueden ser vinculados a decisiones de compensación. Sospecho que la única razón por la que la gente comenzó a avanzar el argumento opuesto en primer lugar es otro subproducto de mal diseñado instrumentos de evaluación, que generan más calor en la forma de argumentos entre gerentes y empleados de la luz en la forma de un minucioso estudio de la retroalimentación sobre el desempeño. Además, independientemente de que una empresa ha articulado una filosofía de pago por rendimiento o no, tanto la administración como los empleados creen que tácitamente el más uno contribuye, más se debe ganar.

Así que si no vas a dar aumentos sobre la base del rendimiento, ¿sobre

qué base va a hacer usted? Intente propagando plantea como mantequilla de maní, el mismo para todos - que obtiene usted satisfecho mediocritos e insultaron a las estrellas. Si eso no es aceptable, que vuelvas a pagar por el rendimiento; y sé que no hay mejor forma de hacerlo que con base en un proceso de evaluación bien diseñado.

Pagar Por El Rendimiento

(Lector discreción aconsejado)

Ahora voy a mostrar cómo enciendo los resultados del proceso de evaluación descrito en aumentos salariales para los empleados. Pero tengo que comenzar con una advertencia: La discusión precedente de las evaluaciones del desempeño pueden haber dejado que asentir con la cabeza. La siguiente discusión de lo que he encontrado es la mejor forma de pago por rendimiento puede causar para lanzar este libro contra la pared, de modo que es posible que desee tomar una respiración profunda antes de continuar (especialmente si estás leyendo esto en un e-formato).

Permítanme comenzar diciendo esto: Al igual que cada sistema puede ser gamed, también lo hace cada proceso de gestión tienen pros y contras. El desafío para la gestión es utilizar un proceso en el que las ventajas superan a los inconvenientes, y luego para averiguar la mejor forma de minimizar los inconvenientes.

Me topé con el enfoque que voy a describir en mi propio. Como puedes leer acerca de ello, no tengo ninguna duda de que encontrará lo que considere inconvenientes. Les apuesto que yo ni siquiera de acuerdo con tus puntos; simplemente, creo que los inconvenientes no superan sus ventajas.

Este proceso permite a los administradores crear distinciones útiles en la remuneración basada en el rendimiento con un limitado aumento en el presupuesto (que es lo que la mayoría de las personas han tenido durante los últimos años, y probablemente seguirán teniendo); y proporciona un sencillo, fácilmente explicable justificación para determinar los aumentos que es difícil para los empleados argumentan con. Yo diría que esos son bastante buenas virtudes.

Sin embargo, se basa en la siguiente premisa: los aumentos anuales debe determinarse mediante un proceso centralizado, no por los

administradores.

Si hago esta afirmación por dos motivos; el primero es el mejor interés de la empresa se enfrenta a la realidad de los recursos limitados. Como todos sabemos, la compensación anual de presupuesto es como un pastel, que la Corporación pone sobre la mesa y espera diversos gerentes a repartirse a su pueblo sobre la base de su contribución a la empresa. Es un mecanismo de suma cero: alto rendimiento obtener mayores porciones de tarta de bajo rendimiento. Ahora, los administradores pueden argumentar que sus estrellas intérpretes merecen realmente grandes cortes y los directivos podrían estar de acuerdo con cada uno de sus argumentos, pero no importa el tamaño de la "rebanada" alguien realmente merece, el hecho sigue siendo que todavía queda mucho para ir alrededor de tarta.

Siendo ese el caso, el resultado más deseable para el negocio como un todo no es la estrella en la contabilidad para obtener un corte y un tamaño comparable ejecutante en el envío para recibir una diferente; por el contrario, la corporación debe querer a los mejores intérpretes de toda la empresa para recibir aumentos comparables , no son idénticos, pero de forma proporcional según algunos justificación coherente.

La segunda razón por la que estoy a favor de un proceso centralizado es que el típico proceso de presupuestarían de compensación no puede recompensar muchos más fuertes en la manera en que la empresa quisiera. Muchas empresas empiezan con un aumento en el presupuesto corporativo, que trasladan a los directores para repartirse entre su pueblo en proporción a su plantilla del grupo. Un porcentaje es bastante común; si el presupuesto global es de 3%, cada manager tiene 3% para gastar. Dentro de algún tipo de directrices, buenos intérpretes recibirán más y más débiles, los artistas intérpretes o ejecutantes tendrán menos.

Ahora, si usted está trabajando con un grupo de 50 personas, es posible dar su fuerte algunos ejecutantes plantea bastante agradable; sus principales uno o dos puede obtener un 5%, y su parte inferior uno o dos obtendrán un 1%, o algún otro número. Pero lo que si estás ejecutando un

departamento de ocho personas? Si usted está haciendo su trabajo, no tienes los gandules en su grupo que merecen aumentos del 1%. Entonces, ¿cómo se puede recompensar a sus mejores intérpretes? Lo más probable es que usted tendrá que hacerlo bastante la forma en que se va a premiar a sus artistas más débiles. Alrededor de todo el mundo tendrá el mismo incremento. Usted puede tener una estrella en el grupo de los Ocho, que es tan valioso para la organización como uno de los del grupo de los 50; pero su estrella no se puede obtener un 5% de golpear sin otro motivo que el tamaño del grupo en el cual trabaja.

Creo que una de las razones por las que las compañías no es debido a una creencia en el principio de que, dentro de las directrices, los administradores deben tener la capacidad para determinar las recompensas de su pueblo. Eso suena razonable sobre la superficie. Pero la capacidad de pago es ya la mayor limitación en la capacidad de una organización para premiar el talento; a dividir aún más esta capacidad sólo aumenta la restricción. De este modo, en última instancia, se trata de premiar a los empleados competitivamente frente al mantenimiento de una prerrogativa de la dirección. Cuál de los dos va a provocar el mayor incremento en el valor para el accionista?

Aquí está el proceso que he desarrollado para lograr el primer objetivo. Una vez que hayas terminado de normalizar todas sus puntajes de evaluación del desempeño, el uso de MS Excel para agruparlos en cinco grupos de tal tamaño que puede trazar el recuento de cada grupo como una línea gráfica que le dará una curva de campana. Si no sabe cómo hacerlo, la función de ayuda del Excel gráfico puede le guiará a través del proceso. Esto puede tomar una cantidad justa de ensayo y error para encontrar los puntos de corte entre grupos que producirán una curva válido, pero mantener a la misma.

Una vez tengas tus grupos, construir un pequeño cuadro en la esquina superior izquierda de la hoja de cálculo. Cada fila de esta tabla muestra el rango de puntuación para un grupo, el total de los sueldos en el grupo, el aumento propuesto de porcentaje, y el aumentar la cantidad (% de aumento*los sueldos en el grupo). El total de todos los aumentos

propuestos y restar el número de la cantidad total del presupuesto para ver si está por encima o por debajo de donde necesita estar. Puedes jugar con los porcentajes de aumento para cada grupo de modo que usted obtenga lo más cerca a su número de presupuesto como desee (puede que desee mantener algo de ese presupuesto volver al dar como mancha aumenta durante el curso de su presupuesto anual).

A continuación, simplemente dejar que los gerentes saben quién está recibiendo lo que aumenta, y nos vemos el próximo año!

Se puede inferir que los umbrales entre grupos puede parecer bastante arbitraria; usted puede obtener 68 la puntuación máxima para un grupo de un año, y el próximo podría ser 64. No es en absoluto arbitrario; es el resultado de la distribución de las puntuaciones para un año determinado ajustar el modelo.

Ahora, antes de que usted vaya agitar esta delante del Presidente de su compañía como la próxima gran iniciativa HR tendrá que adoptar, una consideración clave es el tamaño de su organización. No soy estadístico científico/conductual con autoridad suficiente para hablar sobre esto, pero hace falta una masa crítica de empleados para representar las diferencias cualitativas entre los empleados en un útil curva Bell. Si la administración está haciendo un trabajo razonable en materia de contratación y la gestión del rendimiento, yo simplemente no creo un grupo de 20 tendrá un número de inútiles schleps comparable al verdadero sobresalieron que justificarían disparidades sustanciales en compensación aumenta.

Seguro, con un 3% del presupuesto de mérito de las estrellas podrían ser digno de un 5%; pero ¿significa eso que el peor desempeño merece realmente el 1%? Después de probar este proceso en diversas situaciones, yo diría que necesita al menos un grupo de 50 para que funcione eficazmente, y para grupos mayores de 750 empieza a dura - es difícil para cualquiera a tres personas para supervisar normalizar las puntuaciones de rendimiento para grupos mayores de eso. para organizaciones de 1000 o más empleados, creo que tendría más sentido

desarrollar curvas para grupos de empleados.

Mencioné anteriormente que no estoy de acuerdo con quienes sostienen que el proceso de evaluación debe ser separado de decisiones de compensación; como usted puede saber, creo que deben estar muy estrechamente integrados. Pero para aquellos que decidan mantener la posición opuesta, me gustaría pensar que encontraría este proceso muy atractivo. Se mantiene la relación entre la evaluación del desempeño y compensación; pero no quita la responsabilidad de la indemnización la decisión del manager.

He descrito anteriormente lo que creo que son las fortalezas de este proceso, pero esto es lo que yo creo que es uno de sus mayores; es muy difícil para los empleados para argumentar su elevación. pueden discrepar con los administradores sobre sus calificaciones de evaluación del desempeño, como la gente; si el administrador está haciendo su trabajo, la respuesta de la compañía a ese empleado es que el administrador está actuando dentro del ámbito legítimo de su sentencia. Pero el aumento real se determina por medio de una función indiscutible de matemáticas, uno de los motivos por los gerentes y empleados, con quien he trabajado que han utilizado este proceso han reportado sólidos niveles de satisfacción con el mismo.

Mis Nominaciones Para El Canon HR

Leer libros de negocios es como la prospección. Usted puede encontrar algunas preciosas perlas que puede cambiar su vida, pero llegar a ellos requiere interminables horas de tamizar a través de un montón de dreck. Ciertamente hay libros reflexivo sobre recursos humanos siendo escrita (Dave Ulrich es un nombre que debe conocer); pero aquí hay cinco que, en mi humilde opinión, representan la veta madre de la sabiduría en sus respectivos temas que creo que cada persona debe leer las palabras de HR.

- *El ejecutivo eficaz* de Peter Drucker. Una lectura rápida que será el nuevo gestor de tornillo en la cabeza recta.
- *Alquiler con su cabeza* por Lou Adler. Mejor libro sobre contratación en existencia. El capítulo sobre las descripciones de los resultados de la posición vale el precio de todo el libro.
- *Disciplina sin castigo* por Dick Grote. No hay muchos libros que te podría decir son verdaderamente definitiva sobre cualquier tema, pero éste es realmente. Simplemente, es el único libro sobre la disciplina que necesitan para leer.
- *Cómo ganar amigos e influenciar a la gente* por Dale Carnegie. No dejes que el pelo blanco y gafas de colores te engañe; ese tipo escribió lo que todavía es el mejor libro sobre liderazgo nunca. Leer de nuevo cada tres años.
- *De buenas a excelentes* por Jim Collins. El mundo empresarial está empezando a trabajar a través de las implicaciones de Collins' verdaderamente innovadora investigación y, en particular, HR todavía tiene que pensar en las consecuencias de sus conclusiones sobre el liderazgo.

Entrevistas y Contratación

De todas las habilidades necesarias de un líder de RRHH, pocos son los más importantes para el éxito en la función de tener una capacidad superior para la entrevista. No digo que, debido a la importancia de seleccionar a las personas adecuadas para su organización. Lo digo porque entrevistando le enseña el fino arte de aprender de y acerca de las personas - cómo formular una pregunta para dar una respuesta de fondo, cómo interpretar las respuestas verbales y físicos, cómo cerrar y dejar a una persona para hablar y luego cómo sintetizar sus datos en una predicción sobre un curso de acción. De todas las cosas que usted podría concentrarse en temprano en su carrera de RRHH que conduzcan a la promoción, entre las más rentables sería hacer numerosos barcos cargados de entrevista. ¿ Por posiciones en cada nivel de la organización - le da una valiosa descripción de su población de empleados y sus necesidades.

*

Ahora, para ayudarle a convertirse en el mejor entrevistador, voy a darle una valiosa verdad que no vienen a través de mucho, y tendrás que mastique durante un tiempo para comprender de verdad. Listo?

No tiene la habilidad para identificar un verdadero jugador superestrella en una entrevista. Esa persona hará su capacidades conocida para el entrevistador, y no habrá mucho que cualquiera puede hacer sobre él. Del mismo modo, no se tarda en todas las habilidades para identificar la persona totalmente inadecuadas en una entrevista. Incluso mi hijo en edad junior alto podría determinar que no soy apto para ser biólogo.
Si usted obtiene accidentalmente a la persona adecuada, o una muy buena persona, usted gana. La verdadera habilidad en entrevistar a reside en ser capaz de descartar el *casi* candidato adecuado - la persona que tiene mucho de lo que la compañía está buscando, pero no lo es todo. Esas son las personas que absorben todo el tiempo de su compañía con el entrenamiento, la disciplina, y disparar. El verdadero objetivo de su proceso de entrevistas debe ser descartar las casi adecuado.

*

La mayoría de los entrevistadores han experimentado sus casi seguro-fuego indicadores de una buena o mala de coches. Aquí está la mía, empezando con lo que yo llamo las banderas rojas. Si uno de ellos está saludando, es probablemente el tiempo para concluir la entrevista educadamente y enviar el candidato el heck afuera de tu puerta para bien:

- No tiene ningún sentido del humor. Honestamente, si no puedo llegar a alguien a reír, yo no quiero trabajar con ella.
- La jactancia
- Los líderes que no reconocen los esfuerzos del equipo
- Corriendo por una corriente/ex empleador o supervisor
- Llegar tarde
- Odd explicaciones para decisiones importantes en su vida
- Ninguna responsabilidad por fallos
- Y el número uno Bandera roja: incapacidad para justificar una declaración. Un candidato para un papel de liderazgo, me contó que su mayor fortaleza era su capacidad de liderazgo para desarrollar personal. Yo le respondí, "Eso es genial. Dime acerca de su mayor éxito con el desarrollo de un funcionario." Ella respondió diciéndome acerca de su firme creencia en la importancia del desarrollo de los miembros del equipo. Yo dije, "Yo no podría estar más de acuerdo. Dime acerca de la carrera de su discípulo más exitoso?" De nuevo, más sobre la vista en el desarrollo del personal desde 50.000 pies. Espero que haya encontrado una buena carrera, donde acabó.

Por el contrario, estos son lo que yo considero las banderas verdes, que indican que ha llegado el momento de pensar en poner juntos una oferta competitiva:

- Pruebas de reconocimiento de la empresa, tales como el grande plantea, promociones o asignación especial.
- Pruebas de trabajo duro
- Inteligencia
- La humildad

- Un deseo de hacer una contribución a la organización o una profesión

*

Curiosamente, la revolución de la TI y el aumento del uso de Internet no han logrado reclutar a más de una cuestión de tecnología; se ha logrado contratar mucho más una cuestión de marketing. Cuando los candidatos pueden comparar su imagen y empleador propuesta de valor con sus competidores en cuestión de minutos, empleador marca no es un tema esotérico puede permitirse para hacer frente a "algún día"; usted necesita comprar su marketing guy unos almuerzos y estar seguro que usted está presentando una imagen que atraiga a las personas adecuadas.

*

Un buen proceso de reclutamiento no hace más que alentar a la gente adecuada para aplicar; también desalienta a las personas equivocadas de la aplicación. La clave es proporcionar a las personas la información por adelantado para que puedan tomar la decisión que acaban de su sueño de empresa, o que usted no es adecuado para ellos. Piensa en eso cuando estás evaluando su portal de contratación de la empresa.

*

Cuando el desarrollo de las cualificaciones para una posición abierta, todo el mundo pasa primero por la educación, luego de años de experiencia. Los abogados de amor para ver los empleadores utilizan esos criterios porque son muy útiles para dejar fuera a personas no calificadas que deseen nos acusan de discriminación. Si digo que necesito alguien con cinco años de experiencia, y tienes cuatro, es difícil para usted para reclamar que no me contratan por razones no relacionadas con el trabajo.

Pero la realidad es que simplemente porque alguien ha hecho algo mucho, no significa que hemos hecho bien. Así que nunca, jamás equiparar el tiempo en un trabajo adecuado al conocimiento del trabajo o capacidad. Taladre en ese requisito de experiencia con el equipo de contratación como estás desarrollando tus criterios de búsqueda; ¿por qué dicen que necesitan a alguien con siete años en este trabajo? ¿Qué conocimientos o capacidades deseado ¿piensan que el marco de tiempo

representa? No sólo te ofrece una imagen más clara del trabajo que estás buscando para llenar; y lo que es más importante, ayuda al resto del grupo de contratación desarrollar un claro consenso en torno a lo que parece el desempeño exitoso.

*

Cuando la entrada de llenado o posiciones de bajo nivel, usted puede venir a través de un candidato con pocos trabajos en su plan de estudios que es muy bien hablado; él es sociable, tiene un buen contacto visual, un buen sentido del humor. De hecho, le pregunto si esta persona podría ser material de supervisión, a pesar del hecho de que no ha tenido esa experiencia.

Usted también puede notar que sus referencias contienen co-trabajadores solamente. En tales situaciones, pregúntese si usted podría verlo como una consecuencia natural del vendedor de coches de ocasión. Si usted puede contestar con un sí, ser muy cuidadoso acerca de él. Insista en obtener referencias de supervisores, y si él no puede producirlos, usted necesita decidir que él no pueda ser un buen ajuste. Confía en mí, no lo es.

Que no era posible de supervisión o fuertes habilidades sociales que estaban viendo; se trata de un arrastre que intentaba seducir a usted. Las personas con estos tipos de habilidades interpersonales que son también buenas contrata a aprovecharlos para algo productivo; ellos realmente vender cosas, o se han convertido en líderes, y muestra en sus currículos. Las personas que tienen esas habilidades y no tienen nada que mostrar por ellos en sus carreras son de esa manera porque no tienen ninguna intención de hacerlo. Ponen esas capacidades de trabajo intenta escabullirse de problemas de asistencia o convencer a usted y a los médicos que han tenido "lesiones". Deje las serpientes en la hierba donde la encontró.

*

Si su empresa tiene un buen recepcionista, tratar a esa persona como el oro y no dejarla salir si tienes que bajar arrodillado con flores y

lágrimas.   Creo que todo el mundo que trabaja aprecia un buen recepcionista - y el departamento de RR.HH., no deje de oír hablar de una mala. No sólo es un buen recepcionista importante para el departamento de la paz de la mente; es el peor trabajo para reclutar. Cada slovenly, desorganizada misántropa que pueden tapear obstruirán su servidor con su irrelevante se reanuda, imaginándose a sí mismos para ser el perfecto guardián de y la cara de su organización. Recorridos a través de ellos para llegar a que una persona que realmente preciosos, puede recoger después de su organización sin ser molesto gallina, *y* quién puede hacer una primera impresión positiva y profesional, es como la búsqueda del santo grial de los solicitantes.

Si hay alguna posición para la cual se necesita un buen proceso de preselección, a la recepcionista (la mayoría de posiciones contables están cerca los finalistas).

Abordar El Problema De Los Niños

Esto va a parecer extraño, pero he encontrado invariablemente para ser verdad. Cuando se inicia un nuevo trabajo como líder de RRHH, en algún momento en su primer mes o así habrá al menos dos personas una muesca o dos abajo en el organigrama que saldrá de su manera de ser realmente acogedora para usted. Estarán todas las sonrisas y chattiness, escuchar a usted casi con embeleso y hacer contacto visual con usted desde 50 pies en el pasillo.

Siento tener que decirle esto, pero estas personas -a quien usted está buscando para validar su auto-imagen como un "asequible" líder, y con quien estás contando para difundir la palabra acerca de lo que una gran persona eres HR - va a ser su primer problema entre los niños.

No es sólo que estamos tratando de conseguir por su lado bueno antes de su accidentada pasados a ponerse al día con ellos. Oh, eso es cierto en algunos casos, pero habitualmente es un poco más complicado. Ese afán de hacer una buena impresión sobre usted a menudo es fruto de una frustración. Estos tienden a ser personas que sienten que el negocio no está reconociendo sus habilidades o sus logros y su atención es un primer paso en la fijación que para ellos. Desgraciadamente para ellos, existen razones por las cuales el negocio no ducharse con los aumentos, promociones o reconocimientos de que creen que ellos merecen -y estos son los motivos que traerá a estas personas a su cargo.

En el otro extremo del espectro, puedes elegir muchos de los mejores de los intérpretes cuando eres nuevo en el trabajo porque su comportamiento es exactamente el opuesto. Estas son personas que ajetreo pasado en los pasillos con un guiño rápido y distraído de media sonrisa, que toman meses antes de que puedan tanto como mascullar su nombre. No están evitando que porque tienen miedo de venir bajo su atención; sólo tienen cosas más importantes que pensar acerca de los recursos humanos. "HR ", persona que piensan cuando - si

- ellos vistazo a usted. "Ese es el que me llame cuando tengo una pregunta de beneficios." Entonces sus pensamientos volver inmediatamente a su tren más valiosas de la obtención de resultados. No dejes que esta ambivalencia hacia usted herir tus sentimientos; basta con gratitud a estas personas a dejar el negocio de pagar su salario.

Oh, pero no te preocupes, no son probablemente sea la peor que encuentres!

En el transcurso de su carrera es probable que trabaje junto con algunos afilado acero líderes; personas que pueden cortar a través de datos para trazar el futuro de la empresa, quien va a cortar partes negociadoras en las rodillas y hacerla sentir como si fuera un beso de enamorados. Sin embargo, cuando estas personas tienen un problema del empleado, van a aparecer fuera de su puerta en busca de ayuda. A principios de mi carrera un sabio, experimentado por guy me dijo una vez, "Cuando eres un manager, el 80% de todo lo que no podía hacerse por mayoría cualquiera que trabaje para usted. Es el otro 20% donde realmente se ganan su dinero." Muchos de los niños problemáticos son parte de su 20%.

*

Ayudar a los directores a tratar su problema de niños

La capacitación de gerentes y supervisores en el entrenamiento y la disciplina de los empleados es una de las mejores formas que conozco para un nuevo líder de RRHH para ganarse el respeto de un equipo de liderazgo de la organización. De hecho, hacerlo no hará más que sólo ganarse su respeto; en la mayoría de los casos, obtendrá su agradecimiento. La mayoría de directores inexpertos no son muy buenos en la intensificación para abordar problemas disciplinarios, y ellos lo saben. Para algunos realmente cunde sus agallas durante la noche. Dar a sus directivos un buen programa de formación en entrenamiento y técnicas disciplinarias, apoyado por un sistema disciplinario formal, y estarás dándole lo que ellos consideran como algunas de las herramientas más valiosas en su caja de herramientas - por no mencionar una mejor

noche de sueño.

*

Dejemos clara una cosa sobre el entrenamiento de empleados con problemas: El propósito de cualquier entrenamiento o debate disciplinario no es "hacer de la persona consciente" ella tiene un problema. No es para llegar a ella a pensar en algo diferente; los empleados no son pagados para determinados procesos cognitivos. También es sobre la construcción de la documentación para obtener listo para disparar a alguien (bueno, al menos la mayor parte del tiempo). El propósito de la discusión es conseguir que esta persona a cambiar su comportamiento. Noten que he dicho "Get a *esta persona* a cambio:" no se puede cambiar a nadie sino a sí mismo. Si pudiera, lo más probable es que su cónyuge sería una persona muy diferente. (Mi marido es el primero en estar de acuerdo conmigo en esto!).

Menos reflexivo o gestores cualificados ver sus problemas empleado como "problemas de actitud". Si vas a ayudarles a afrontar adecuadamente el problema de los niños, cambiar ese entendimiento de su problema es donde tienes que empezar. Así que cuando haces tu entrenamiento/formación de disciplina, una de las primeras lecciones que necesita para darles es que no logran actitudes; su trabajo es administrar el comportamiento. Ahora, ofrecer ese mensaje a algunos generarán, digamos, hacer retroceder. Deje que ellos terminen resoplando sobre lo poco que sabemos sobre el mundo real fuera de su fácil HR torre de marfil y, a continuación, les dan argumentos como estos para iluminar sus mentes ignorantes.
"La actitud no es lo más importante y que realmente no creo que sea así. ¿Sólo dan plantea a la gente feliz? Supongamos que usted vaya a su jefe para pedir un aumento de uno de su pueblo, y él dice, "¿estás bromeando? Ese chico no puede conseguir nada a la derecha, y él es siempre tarde a trabajar." Supongamos entonces usted responder, "sí, pero tiene una gran actitud!" hace que tu argumento? Y ¿realmente luchar por plantea para este tipo de empleados?

"Piense en esto: Suponga que tiene un nuevo empleado. Después de

haber estado en el trabajo alrededor de dos semanas, usted camina hasta él y le pregunte, "Oh, ¿cómo les va?" Él responde: "Hombre de AW, tengo que decirle - que va genial. Uniéndose a esta empresa fue la mejor decisión que he tomado. En mi último trabajo, yo había tramos donde yo odiaba acaba de levantarse en la mañana. Ahora estoy realmente contento de levantarse! Mi esposa me dice que ella ha visto una gran mejora en mí desde que comencé aquí. Yo no podría estar más feliz!".

"Ahora, esa es una muy buena actitud, ¿no es así? (Ver los jefes bob en entusiasta acuerdo.) ¿Cuántos de ustedes quisieran tener este chico que trabaja para usted? Observe que cada mano en la habitación se disparan. (Nod lentamente con una sonrisa en su cara de arco) "Oh, ¿verdad? Pues bien, supongamos que pedir a este chico, "Oh, qué es lo que te gusta tanto acerca del trabajo aquí?" Y él responde: "Estás bromeando? He llegado tarde al trabajo cuatro veces desde que empecé, y nadie ha dicho una palabra para mí! Mi primera semana me rompieron un pedazo de equipo - debe haber costado $5000 - y no he oído acerca de Boo! Yo fumo derecho bajo el signo de no fumar cada día, y el Presidente del lugar se pasea por la derecha y dice ¡BUENOS DÍAS! ¿Qué más se puede pedir? Estoy tan contento que estoy trabajando (punto a la audiencia para dar énfasis) para *usted*!"
(Espere a que el sheepish risas a morir abajo) "Ahora ¿Cuántos de ustedes quieren este tipo? (más avergonzado sonríe y sacude la cabeza) ¿Qué? Vamos! Pensé que era genial! Le gustó la actitud del hombre hace un segundo - ¿cuál es incorrecto con él ahora?".

Una vez que conteste y resumir puede continuar con su formación, con la certeza de que su audiencia reconoce la verdad de manejo de comportamiento y no de actitud.

Técnicas de entrenamiento

Como Dick Grote escribe en la *disciplina sin castigo* (has ordenado todavía?), la labor de "entrenamiento" consiste en ganar un empleado de acuerdo a comportarse de una determinada manera. Una técnica que se

sugiere para la obtención de dicho acuerdo es señalar las consecuencias de comportarse apropiadamente y de comportarse de manera inapropiada: "Usted puede elegir continuar viniendo a trabajar hasta tarde, y eventualmente pierde su trabajo, o usted puede venir a trabajar a tiempo y siguen siendo empleadas y un valioso miembro del equipo; qué será ?" Aquí hay otras dos técnicas que me parece ser muy eficaz:

Hemos arañado la espalda; cómo estás rayar la nuestra? Simple reciprocidad es bastante difícil discutir con. Aproveche todos los beneficios que la persona ha recibido en la relación laboral, como "El supervisor hizo algo de su trabajo para que puedan asistir a la capacitación sobre finanzas personales opcionales, y ella le dio un muy buen levante la última vez. Por lo que ella ha hecho un esfuerzo personal para ayudarle, y ella ha reconocido el sólido trabajo que has hecho el año pasado. Así que ella está trabajando con usted; ¿cómo empezar a trabajar con ella y hacer el trabajo de la forma en que tenemos que hacer?".

Suena mucho como poner un viaje de culpabilidad en una persona? Independientemente.   Hay una razón por la cual su arrogante suegra hace que a usted. En cualquier momento puede emitir su solicitud de acuerdo como un retorno a la consideración de la empresa ha mostrado a un empleado, que está colocando a sí mismo en una posición muy poderosa.

Es una simple solución. Este es uno que tengo de Dale Carnegie's libro (has ordenado que uno todavía?). Señalar que no estás preguntando por la perfección, o para un imposiblemente alto estándar; sólo necesita la persona a hacer lo que se necesita. "Mire, sé que es difícil llegar al trabajo a tiempo algunas veces, pero tenemos que hacerlo. Tengo que llegar a tiempo, sus compañeros de trabajo para llegar a tiempo - Heck, el VP de operaciones tiene que llegar a tiempo. No estamos pidiendo la luna aquí; sólo tenemos que cumplir la misma expectativa que todos tenemos que cumplir. Por tanto, ¿qué se puede decir?".

*

Cuando estás tratando un empleado acerca de un problema que se repite,

es infinitamente mejor ser demasiado contundente que demasiado parca en los sentimientos de la persona. Ooh, que los sonidos significan, ¿no es así? Además, no olvide que estamos hablando de la carrera de una persona. Él es un obtuvo una hipoteca, una familia, las esperanzas para el futuro. Que crees que él prefiere un ego maltratado o en la línea de desempleo? Que crees que su familia prefiere?

He dicho antes que no se puede cambiar a nadie; pero, al mismo tiempo, su trabajo es ayudar a la persona a reconocer que diferentes opciones tienen consecuencias diferentes, y a veces tienes que entregar que ayudan directamente a los ojos.
Por supuesto, usted no necesita gritar o lo golpearon en la cabeza; pero si hay una posibilidad de que incluso mejor que el comportamiento de una persona que está poniendo en peligro su trabajo, eso es un punzón que le debo no tirar.

*

La única manera justa de tratar con los problemas de la mayoría de los empleados es poner sobre aviso a la persona que hay un problema, ser claros acerca de qué es, y darle una oportunidad razonable para corregirlo. ¿funcionan realmente? A veces, normalmente para los problemas rutinarios como conducta problemas. Cada ahora y entonces la gente realmente hacer girar en torno a problemas graves, solo con la frecuencia suficiente para convencerle de que abordar el próximo puede no ser un desperdicio de tiempo de todo el mundo. Pero la mayoría de la capacidad de las personas para el trabajo duro o la integridad están bastante bien en el lugar en el momento de su adhesión a la organización, y no hay generalmente poco puede hacer para cambiarlas; y a menos que usted está trabajando para una organización de bienestar social, bueno, usted tiene que recordar que usted no es una organización de bienestar social.

A la hora de enfrentarse a la abrumadora mayoría de los niños con problemas, usted no debe comenzar con el objetivo de disparar la persona; pero, a veces, que acabará siendo su objetivo. En algunos casos extremos, alcanzando su objetivo requerirá un gasto exorbitante de

su empresa , hasta que usted piensa que su departamento toda la función se ha redefinido para lidiar con esto uno sinvergüenza.

Que puede llegar a ser bastante frustrante si lo dejas; y apuesto a que algún día esa persona manager mostrará en su oficina, gravemente presentando algún nuevo pedazo de información sobre el niño del problema. "Mira estos registros de su actividad en Internet durante las horas de trabajo," ella va a decir con el ceño fruncido y voz firme, como si ella descubrió su muchacho está liderando una red internacional de contrabando. "Él está haciendo un montón de navegación personales durante las horas de trabajo. no puedo tener en mi departamento, y además, esto está en contra de la política de la empresa! Ahora podemos despedirlo!".

A continuación, elegir a través de sus datos, y establecer una)
Él probablemente tiene algunas páginas web durante largos periodos porque él es alternar entre la actividad web personales y de trabajo; b) ninguno de los dos se puede decir con toda confianza en este punto que esta actividad es realmente más excesivas que nadie - y probablemente no se pueda; y no olvidemos c) la gente realmente no debería haber dejado este gestor ir de pesca alrededor de un empleado el uso del ordenador sin autorización. Lo sentimos, usted decirle al gerente, usted realmente no está listo para apretar el gatillo. Al escuchar el veredicto sus hombros inclinarse, ella suspira, sacude su cabeza exasperado y aboga, "Can't We Just *fire este tío?"*.

Esto es cuando usted necesita para llamar la fuerza del ejemplo de uno de los santos patronos de HR, el televisor detective Columbo (hombre, estoy mostrando mi edad?). Columbo conciliado ingenio con algunas bastante ingeniosa y odiosos criminales, que estaban siempre atenta a tener una coartada o cubrir sus pistas mientras que prácticamente le audaz para arrestarlos por el crimen. Pero nunca consiguió riled Columbo, nunca perdió la cabeza y detuvo a alguien antes de que él sabía que él podría hacer que se pegue. Él simplemente mantiene un ritmo lento junto, pacientemente mantiene sus ojos y oídos abiertos mientras él recopiló y revisó sus pruebas, hasta ¡bam! En algún lugar, de alguna manera, el

criminal cagado. Y cuando lo hizo, nuestro héroe estaba justo allí en su arrugada impermeable para transportar otro réprobo al pokey.

Recuérdele a su frustrado manager que nadie consigue lejos con él para siempre. Realmente. (a menos que estés en una casa de unión, donde gente realmente salirse con la suya para siempre.) no puede tomar una decisión tan importante sobre la base de la frustración. Se nos paga para tomar prudentes decisiones para nuestra empresa; no tenemos el lujo de hacerlas para satisfacer nuestras emociones.

Más tarde o más temprano su niño problema va a enroscar de nuevo. Todos ellos hacen. Y cuando lo hace, si está recopilando datos y documentarlos, usted estará allí para sujetar a la persona responsable de una vez por todas. No hay necesidad de un busto de sucio.

*

Muchas de sus políticas del manual con el fin de línea, "violación de esta política está sujeto a acción disciplinaria, hasta e incluyendo la terminación del empleo." Para la mayoría de los problemas de su empleado la decisión de si la disciplina o para terminar alguien estará bastante claro. Pero cada tan a menudo que alguien le entregue algunos extraños, un problema aislado que es lo suficientemente grave como para darle la razón a considerar la posibilidad de poner fin a la persona, y por las que ni el manual ni precedente ofrecen mucho para guiar la toma de decisiones. ¿Cómo se puede averiguar cuándo dar a la persona una nota para el archivo o una bota fuera de la puerta?

Por supuesto, usted debe comenzar por considerar el precedente podrá ser ajuste. Pero creo que es un error tomar su decisión sobre la base de un futuro conjunto de circunstancias que son imposibles de prever, y por un problema que no es probable que se vuelva a producir de todos modos. Además, el precedente es sólo uno de varios factores que pesan en tal decisión. No se olvide de un individuo del registro de trabajo. Necesitamos personas rindan cuentas de sus actos, pero tan sólo para el juicio de la posteridad.

En estas situaciones, creo que esta es la pregunta clave: ¿Él? Si la disciplina de la persona, cuál es su estimación de la probabilidad de que se le de vuelta aquí de nuevo? ¿La persona a entender el impacto de sus acciones, y no expresar nuestro sincero pesar por ella? Si no lo tiene, le ha dado una razón para invertir su credibilidad en ir a bat para él el resto de la administración. Pero si en lugar señala los dedos, habla acerca de por qué no es su culpa, no es que te da mucha razón a girar le suelto en la población empleado nuevo. En ese caso, tienes razón para dejarlo suelto en el negocio.

*

Aquí hay un poco de técnica que me parece útil al entrar en una discusión de disciplina con un niño problema que creo que conseguirá contenciosa. (No, no creo que el líder de RRHH debe realizar todos los debates disciplinarios; pero creo que es útil cuando es potencialmente un debate difícil y al responsable de la persona no tiene experiencia suficiente).

Cuando tenemos discusiones con gente, incluyendo reuniones de disciplina, a menudo desde detrás de un escritorio. Podríamos creer que pueda ver a un cuerpo completo de una persona cuando no pueden ver nuestra nos daría algo de un canto, pero a menudo puede parecer que estamos escondiendo detrás de una barrera. Para todas las demás persona sabe, sus rodillas están llamando. Así que si crees que va a ser un poco irascible, organizar los asientos de modo que no hay nada pero el espacio entre usted y el empleado. Si su oficina está dispuesta de forma que tendría que hablar con el empleado a través de su escritorio, sentarse en una silla junto a la empleada. Si tiene que utilizar una sala de conferencias, sentarse en el mismo lado de la mesa, no en el otro lado.

El niño problema pueden tratar de intimidar a usted, sino que será mucho más difícil cuando -y esta es la clave para hacer este trabajo - ella ve que usted está perfectamente relajado. Cruzar una pierna con un tobillo sobre la rodilla, la Copa de la parte de atrás de su cuello con la mano para un poco, o estirar. Por encima de todo, mantener su cuerpo muy suelto. Demostrando que usted se sienta cómodo con la tensión también

se comunicará que usted se sienta cómodo con su posición, y luego el niño problema desearán tenía un escritorio para ocultarse.

*

Esta es una cerca que he llegado a un trabajos cada vez respuesta a un empleado determinado problema. Cada tan a menudo un buen empleado de lo contrario perderá su fresco, e ir en un juramento y despotricar alboroto sobre el edificio. Esos episodios perturbadores pertenecen a la categoría de no puede tolerarse en ninguna circunstancia en el lugar de trabajo.   Así que antes de que el diablo de Tasmania ha girado a sí mismo fuera, le envían a casa para una suspensión de emergencia. Dígale que usted le llamará cuando haya decidido qué hacer; y luego para los próximos días, no lo hacen. Hacerle sudar como él mira hacia el abismo de la desocupación. No llamar hasta después de que él ha llamado a la empresa, preguntando qué es lo que hará de él. En esa conversación, dígale que usted no ha terminado su investigación. Cuando finalmente lo haga llamarle de vuelta, él será una batida de PUP. Es que la manipuladora de mí? Ensimismada de mí? culpable de los cargos que se le imputaban. Pero todo posible impío terror que fue mostrado ese abismo retrocedido -para bien.

*

Muchas personas creen que los administradores deben realizar debates disciplinarios exclusivamente. Creo HR deben participar en las etapas posteriores de disciplina progresiva, y siempre que sea posible, deben participar en las terminaciones, sobre todo por razones de conducta malintencionada. Para una cosa, los gerentes no hacen lo suficiente para obtener la "buena" , y ninguna cantidad de capacitación preparará el nuevo manager para las emociones que a menudo entran en juego (para los pocos afortunados que reciben buena en eso, sin embargo, hacerles en ella).

Además, tener a mano HR demuestra que la decisión ha sido revisado por un tercero, y es la decisión de la empresa; por ello, es más difícil para el ex-empleado de convencerse a sí mismo fue tratada injustamente. Pero más importante aún, cuando se trata de actuaciones dolosas, HR puede

representar más eficazmente a la empresa en la inevitable apelación de compensación por desempleo.

*

La realización de investigaciones

Estoy poniendo este bajo el epígrafe de hacer investigaciones, sino que también pertenece a una discusión de entrevistar, o debajo de lo que se puede hacer nunca en recursos humanos. Los menos experimentados en la toma de decisiones en recursos humanos a menudo creen que las decisiones de las personas, como la contratación, o valoración de pruebas en una investigación, es a menudo una cuestión de intuición, de "yendo con su tripa." Estas personas harían bien en recordar los consejos de un gran maestro internacional de ajedrez una vez dio para aquellos que querían jugar el juego bien. Dijo que debe jugar siempre como si alguien está de pie sobre su hombro que puede leer su mente.

Cada vez que se considere seriamente la posibilidad de un movimiento, ese chico está apuntando a la pieza y preguntando, "¿Por qué hacen eso?" Si no puede dar a ese chico una explicación convincente, es una mala elección. Puede ser objetivamente el movimiento derecho; pero si no comprender sus implicaciones, no estará preparado para manejar lo que viene después. El movimiento derecho, mal entendida, resultará en un error en el largo plazo.

Ese chico está ahí afuera, en la vida de cada persona de RRHH (en realidad, en la vida de cada manager). Él va por muchos nombres - el jefe, la opinión general, su honor, Señoras y Señores del Jurado; y no tener una respuesta para él cuando él está preguntando por qué usted contrató a o despidió a alguien le puede costar mucho más que su rey. así que olvídate de tus intestinos; preste atención a ese chico por encima de su hombro.

Ahora, antes de que me vaya, necesito hacer una interjección algo: Quiero creer empiezo pensando en la mejor de las personas hasta que se demuestre lo contrario, pero lo que estás a punto de leer va a

parecer bastante cínica. Sólo puedo decir que escribo esto, porque, como todo lo demás en este libro, mi experiencia me ha demostrado que es cierto.

Uno de los problemas con la tripa es que las decisiones se basan en sus *impresiones* de lo que es la verdad, y cuando se está realizando una investigación de empleado, un montón de personas harán cualquier cosa para darle una idea de lo que es la verdad , incluso cuando no lo es. He conocido a varias personas cuyo comportamiento estuvo bajo mi control en una investigación, las personas cuya integridad he tenido hasta ahora nunca tuve motivo para cuestionar. En muchas de estas situaciones, demostraron una notable facilidad con la falsificación de la sinceridad y la mentira. Un chico me suplicaba a mirar en sus ojos, y preguntar si yo realmente pensaba que podía mentir a mí mientras miran directamente a mí. Resultó que, como cuestión de hecho, él podría. Y él ha estado lejos de ser el único.

El temor de perder un trabajo saca a la luz lo peor de muchas personas. Tal vez ellos no *lo harían "*nada" para evitar que las consecuencias de sus acciones, pero muchas personas no tienen ningún problema con *decir* nada para evitarlo. (Por cierto, no creo que soy despectivo hacia abajo desde lo alto; me reconocen plenamente que a) nunca he estado en esa situación, y b) tengo una esposa e hijos de mi propio para alimentar).

Todos queremos creer lo mejor acerca de las personas, incluida la co-trabajadores, pero aquí es una dura verdad: la gente puede mentir. Y cuando sus trabajos están en línea, la gente puede estar bien.
Casi todo el mundo halaga a sí mismo en ser un buen juez de carácter. Casi todo el mundo piensa que su o sus intestinos podría ayudarles a ver a alguien reside en un pellizco. Casi todo el mundo está equivocado.

Te prometo que tendrás unas investigaciones de problemas del empleado en que los hechos apuntan a un empleado de la culpa, sino de sus protestas de inocencia son tan sincera oirás los violines, y que le causa a dudar de su conclusión. Si su conclusión se basa en hechos, no

lo hacen. Más de una vez, como un artista sinvergüenza convertido ex-empleado fue acompañado fuera del edificio después de su terminación, se le preguntó por el supervisor de escolta, "lo hiciste, ¿no?" y la respuesta fue: "Sí, lo hice".

La gran cosa acerca de los hechos es que se acumulan. Hechos satisfará que Guy en pie por encima de su hombro. Hechos de sentido. Así que la próxima vez que se contradecían entre su tripa y sentir los hechos, dígale a su tripa gracias por la entrada y pasar a los hechos.

*

El punto más difícil en cualquier empleado de una investigación por un HR persona no es cuando estás pesando los hechos; el acoso sexual o incluso su robo problemas no demanda la proeza detective de CSI: Milwaukee o lo que sea. No, yo creo que la parte más difícil para nosotros tener derecho es la primera reunión, justo después de que la llamada telefónica cuando un empleado ha preguntado con vacilación en su voz, "¿Puedo hablar con usted acerca de algo?".

¿Qué podría ser tan difícil acerca de eso?, se preguntará. Permítanme explicar de esta manera:

Usted podría estar familiarizado con los romances medievales sobre el rey Arturo y los caballeros de la Mesa Redonda. Muchos de ellos tienen una historia similar: un día línea Sir Galahad es a montar su caballo en plena batalla armadura (no pregunten por qué - es un caballero cosa) cuando ve a una joven y bella doncella por la carretera, llorando. El orador pregunta cuál es el asunto y, a través de sentidas sollozos ella le dice del malvado caballero negro que ha encarcelado a su amor verdadero en yen torre. Sir Galahad está indignada ante la injusticia, y superar con lástima por la criatura joven; y antes de que usted pueda decir forsooth y anon, valerosos Galahad ha atacado en la puerta de la torre, asesinado el caballero negro, y liberó a la joven novia, deje a la joven pareja swooning en agradecimiento.

Ahora, quizás, que pasa por el sonido de la jurisprudencia en el siglo XII,

pero si usted o yo intenté que habíamos probable encontrar una pequeña complicación: Como el caballero negro boqueadas para su último aliento, nos dice que el hombre había encarcelado había robado cinco de su mejor ganado. Hmm - Funny, tendríamos que pensar con espada en mano marchitada como el caballero negro crumples hacia el suelo en un montón de hierro; ella había dejado un poco esa parte.

Por supuesto, esta pequeña historia ilustra los peligros de actuar antes de que tengamos todos los hechos; pero ustedes no necesitan que les diga que . He aquí la cuestión más: ¿a qué se debió a nuestra buena Galahad a dash off y matar a alguien que no se merecía morir? El problema no es porque está mal; el problema es que él está tratando de ser bueno - o deberíamos decir, está tratando de ser un cierto tipo de bien. No el tipo que da limosnas a los pobres, o tenga cuidado de hijos descarriados.

Galahad está tratando de ser un héroe. Sin embargo, no toda situación que requiere un buen resultado exige un héroe, alguien que tenga grandes, negrita, cotillones pasos para lograr algo que la gente pueda admirar. Se podría decir que el problema es que Galahad esté intentando cumplir una persona. Y por desgracia para Galahad (y el caballero negro), encontró a alguien que le quería para cumplir con esa persona.

Recuerde lo que yo había dicho anteriormente sobre la persona de HR, las expectativas que tiene la gente sobre la clase de persona que la gente piense que debería ser? He dicho que, si bien no puede ser considerado un éxito si usted no vive en él, existe el peligro de tomar demasiado.
Así, es probable que se quede ese peligro casi cada vez que un empleado le presenta un problema que él o ella está teniendo con otro empleado. Y tienes que reconocer que el peligro tiene dos dimensiones. Uno es que el empleado quiere ser más que la persona de RRHH; ella quiere que sea su caballero de brillante armadura - más justo de agravios, defensor de los débiles y enfermos. La otra es que, reconozcámoslo , en cierta medida, ese es el que le gustaría ser.
Mire, usted entró en recursos humanos, no de la justicia administrativa. Sí, usted quiere ser un socio de negocios, y así que usted debe. Pero en

algún lugar dentro de ella, usted entró en este trabajo porque usted no quiere hacer el bien a la gente cuando puede. Y cuando alguien le dice acerca de lo que suena como el acoso sexual o la discriminación, o simplemente maldad, quiere ayudar. En efecto, estás en una posición para ayudar.

Pero pregúntese esto, y ser honesto: Cuando esta persona llega a usted con su trágica historia, injusticia o peligro, por qué, en su papel como líder de RRHH, desea hacer algo bueno? Es realmente porque quieres ayudar a ella? O como los caballeros en cuentos de antaño, es porque quieres ganar fama? O quizás desee utilizar esta situación para confirmar su auto-imagen como una buena persona? Si un sí contracciones en algún lugar de la parte posterior de su cerebro, felicitaciones por su honestidad. Recuerde que la próxima vez que alguien está en su oficina para describir un problema con un compañero de trabajo o supervisor.

No es que su indulgencia en la emoción de la justa indignación va a provocar que cruza y fuego el acusado Black Knight. No eres tan tonto. Usted hablará con ese otro empleado y quizás otros testigos, y llegarás a la conclusión correcta. Pero como usted lo hace, usted descubrirá que hay algunos hechos muy importantes que esa persona no había dado, hechos que dejan claro que el acusado no merecen su justa indignación después de todo. Si usted ha descrito el problema a su jefe o un peer pertinentes tras haber hablado sólo a la parte reclamante empleado, usted podría tener que dejar pasar una o dos expresiones de desaprobación del acusado que fue empleado inmerecida, y ahora tiene que retroceder. Y si había sido abiertamente simpatizan con el empleado, le da la impresión de que estaban a su lado, tendrá que decirle que no estás dando lo que ella quiere después de todo. La mayoría de las personas encuentran que bastante discordante y puede dejar algunos sentimientos duros que simplemente no tienen que ser de izquierda (que no debería; simplemente lo hace). Hacer llegar al lugar correcto en la final? Seguro, y bueno para usted. Pero hubo algunos bordes irregulares innecesariamente al resultado que mantendría en mí desde que le da la una de la profesionalidad.

Por cierto, ¿la gente omite deliberadamente ciertos hechos cuando acusan a otro empleado de algunos hechos delictivos? A veces, pero no usualmente. ¿La gente intenta manipular usted? Usted betcha.
Pero creo que en la mayoría de los casos, es sólo que la gente dirá que los hechos que consideran pertinentes. Nuestra damisela en apuros ama el ladrón; lo que causó el caballero negro a tomar su amor de ella no es importante para ella. Es por eso que es muy difícil obtener todos los hechos de una persona.

Si usted quiere realmente hacer cosas buenas para la gente en momentos como este, a continuación, guarde su interior Sir Galahad por el hambre en el mundo y acaba de hacer su trabajo. Cuando se trata de controversias empleado, ser justos, paciente y respetuoso de los empleados implicados en controversias. Investigar exhaustivamente, ponderar los hechos y actuar sobre sus conclusiones. Haciendo todo esto tomará más tiempo que usted prefiere pasar sobre estas cuestiones, y rara vez te dejan a las partes implicadas llorar de alegría por la carretera como trote off en tu fiel corcel. Pero más que haber hecho bien, le han hecho su trabajo.

*

Por supuesto, hay veces cuando puede contar entre su problema los niños quienes son pagados a los adultos - a sus supervisores, gerentes, directores y vicepresidentes. Ese grupo es capaz como cualquier otro de malversación, y tienes que estar preparado para cualquier cosa. Sin embargo, me gustaría ofrecerle esta perspectiva sobre qué preparar. Nuestra sociedad invierte enormes riquezas en la eliminación de diversas formas de discriminación. Cómo es mal necesario, verdad?

En todos mis años, nunca he encontrado una bona fide, instancia en la que un gerente o supervisor quería hacer una decisión basada en empleo, alguien de la raza. De hecho, la suma total de mi experiencia con la raza en el lugar de trabajo es un solo empleado mediante un único epíteto racial. Nunca he encontrado la discriminación sobre la base de la orientación sexual, en la medida en que está prohibida en ciertas localidades. He encontrado sólo una instancia de discriminación de

género, y no fue cometido por alguna reliquia de otra época. Ciertamente, nunca he encontrado un comentario despectivo o acción dirigida hacia los veteranos. Creo que es debido a dos fuerzas en el trabajo. Para uno, las costumbres en torno a estas cosas realmente han cambiado. Por otra parte, la guerra por el talento es demasiado real para permitir que cualquier organización el lujo de caer en los prejuicios personales.

Pero no cue el canto de los pájaros todavía. Existe una forma de discriminación que muchos administradores se cometen sin el menor escrúpulo. Enfrentando exigirá a desafiar las opiniones que son sinceras como necesarios para el negocio. Cuando los gerentes de hablar acerca de la necesidad de contar con el talento "fresco", que generalmente significa "jóvenes talentos". "Under 40" talento. La discriminación por edad es real y, en demasiados casos, los gerentes realmente no me importa si se cometió o no. Habrá veces en que usted necesita para recordar a sus compañeros y a su jefe, que está en contra de la compañía Política de Igualdad de Oportunidades en el empleo y en contra de la ley.

Métricas De HR

Para todo lo que se ha escrito a lo largo de los años acerca de las métricas de recursos humanos, parece que nuestra profesión todavía tiene que resolver sobre un conjunto de medidas definitivo en la medida en que, por ejemplo, la contabilidad de las operaciones o mundos . Por tanto, vale la pena dedicar tu tiempo a experimentar para ver lo que tiene sentido en su organización. Pero no olvides nunca que los indicadores más importantes de la FC son aquellos que el resto de su organización utiliza para medir la calidad, productividad y rentabilidad. Por encima de todos los demás, esos son los números que estás ahí para moverse. Así como lo están experimentando con métricas para realizar el seguimiento, si no muestran cómo una métrica lazos con los utilizados por el resto de la empresa, mantener fuera del tablero.

*

Lo creas o no, una de las preguntas más difíciles de responder es: "¿Cuántas personas no tenemos en esta organización?" El problema con el recuento de las cabezas en un momento dado es que el número de jefes probablemente cambiará en el momento siguiente, como posiciones abiertas y relleno, son creados y eliminados . Y si la plantilla es el tema de una reunión de la administración, y la única prep notas que te dan es "simplemente nos dan el número", es probable que alguien va a empezar recogiendo aparte ese número. "Por qué es seis personas más que el mes pasado?" "No tenemos gente salir? ¿Quién?", y así sucesivamente. En estas situaciones, trate de mantener el "ummm…"s a un mínimo mientras su cerebro rack para obtener respuestas.

Si esto describe su equipo gerencial, iniciar el seguimiento de las posiciones aprobadas. De alguna manera, el número de puestos aprobados es una imagen más realista de la plantilla de personal real, porque refleja lo que la gerencia dice que necesita para ejecutar la operación.

*

Además de las que se encuentran en los libros y artículos web, aquí hay dos métricas me parece realmente merece la pena:

- Contrata vs. terminaciones voluntarias por mes. Hacemos un seguimiento de esto como un gráfico de líneas acumulativas, con contrataciones se muestra como una línea sólida y las terminaciones de una línea punteada. La actual y los dos años anteriores están codificados por color. Este gráfico tiene más de una vez nos alerta a los retos tanto en el reclutamiento y retención de los lados.

- Alquiler Fuente de eficacia. Pedimos a todos los empleados a decirnos que era la fuente de reclutamiento que les convenció para enviarnos su curriculum. Ordenar que por año, y ver cómo la eficacia de fuentes diferentes cambios a lo largo del tiempo. Para nosotros, que ha descubierto la existencia de sobrecostes con reclutadores de terceros, y problemas con la contratación de un cambio tecnológico que, una vez realizados.

Como estas ofrendas sugieren, el HR metrics campo está intentando avanzar hacia un verdadero análisis predictivos. Creo que la labor que se está realizando en estos días en el análisis de los datos es quizás la más importante en el campo de RR.HH. Si no está familiarizado con las ideas y prácticas emergentes relacionadas con HR analytics, familiarizarse.

Lo Que He Aprendido Acerca Del Liderazgo

Usted no puede tomar diez pasos en los negocios sin tropezarse con alguien consejos sobre liderazgo. Bien, por favor mire hacia abajo antes de dar otro paso, porque aquí vienen algunas observaciones mías sobre el tema:

*

Estoy tratando de conservar este tipo de cosa es el mínimo de mínimos, pero voy a repetir dos observaciones hechas por los demás sólo porque sigo topa con estos a lo largo de mi carrera. Después de mi cuota de viajar por varios continentes, la lectura de la historia del mundo, y el agrietamiento 50 (tras las referencias a "Star Trek" y "Colombo", estoy seguro de que usted está escandalizado), he llegado a la conclusión de que, más allá de las funciones biológicas, sólo hay dos rasgos que son verdaderamente universales para todos los seres humanos: un anhelo de trascendencia, y una sensación de no estar a la altura de las propias expectativas (allí - que es tan profundo como el recibo). Pero en alguna parte en el siguiente rango de verdad para la mayoría de la gente , pero realmente no todo el mundo Si y dejar de pensar en ella, son estos:

Uno: la mayoría de la gente quiere ganar. Ellos quieren jugar en un equipo ganador.

Dos: la mayoría de las veces, las personas se ajustan a las expectativas. que es comúnmente entendida como si establece objetivos para las personas, la mayoría de la gente la mayoría del tiempo trabajarán para alcanzarlos. Pero también significa como líder, usted tiene que ser claro en su propia mente acerca de sus expectativas para su gente - porque para mejor o para peor son lo que obtendrá. ¿ Crees que la gente no se puede confiar para hacer su propio trabajo? Si es así, podrás ejecutar un departamento de autómatas que no piensen por sí mismos.

*

Nunca la gente de BS. Nunca. Te prometo, va a ser descubierto. A principios de mi carrera he formulado esta pequeña maxim: nunca eres tan inteligente como usted piensa, y éstos nunca son tan tontos como usted a veces deseamos que sean.

*

Hay dos formas comunes de arruinar su credibilidad como líder. La primera es de Bs. La segunda es hacer un compromiso y, a continuación, dejar de seguir a través de ella. Es posible superar la primera, en el tiempo. Es prácticamente imposible superar el segundo. Nunca. Ese fracaso se pegan en las tripas y no saldrá. Quieres decirle a usted que la memoria de la gente de su fracaso se desvanecen con el tiempo. No lo hará. Por tanto, incluso si un cierto compromiso es hacer lo correcto, si no piensa en lo siguiente mediante, por el amor de Dios no lo hacen.

*

Una de las más poderosas recompensas para la gente buena es su confianza. Deje que estas personas saben que tienen que (una vez que has ganado), y son capaces de caminar a través de las paredes para mantenerlo.

*

Ser un poco, *un poco* paranoico. Dedicar un poco de tiempo cada semana con ese chico mirando por encima del hombro en la historia de ajedrez unas páginas atrás. Un miedo mortal del espectacular fracaso es un gran motivador para cubrir todas sus bases (al menos se trabajó para mí). Y en estos días de los pelos de desencadenar el litigio lo necesite para ayudarle a mantener su organización - y usted personalmente - de ser enjuiciados.

*

He encontrado esta excelente línea en General George Patton memorias, y me sorprendería que nunca he visto citado en otro lugar: "Un buen plan ejecutado ahora es mejor que un plan perfecto ejecutado posteriormente." A principios de mi carrera, cuando yo era sumamente confiado en mis habilidades y supremamente ignorantes de lo difícil que es conseguir

grandes cosas, he usado para buscar solución a los grandes desafíos de negocio. Yo estaba convencido de que cada solución tenía que ser grande, último tipo, perfectamente concebida para prever todas las contingencias. Y, por lo tanto, me tomó un tiempo largo para conseguir nada - si tengo nada en absoluto.

Las organizaciones son colmenas de objetivos de otras personas que no tienen nada en común con la suya. Obteniendo suficiente de esas personas para incorporar sus objetivos en su propio es inmensamente difícil (hasta qué punto están dispuestos a incorporar sus objetivos en el suyo, después de todo?). Conseguir hacer algo es generalmente mejor que conseguir nada hecho (salvo en el caso de evaluaciones de desempeño lo hecho mal). Conseguir hacer algo bien normalmente viene después de adquirir práctica acaba de hacer algo. No estoy excusando mediocridad; te estoy advirtiendo contra permitiendo que su incesante búsqueda de la perfección para convertirse en la eterna búsqueda de un firme la fecha de finalización.

Cuando usted está comenzando algo ambicioso y nuevo para usted, hay un punto en el que la constante para anticiparse a las contingencias tiene un menor valor neto para la organización que acaba de llegar con él y refinado como usted vaya. Sí, usted corre el riesgo de arruinar la credibilidad de toda la iniciativa, pero, nuevamente, si es nuevo para usted, el riesgo de que de todos modos.

Sólo que, como he dicho antes, cada sistema puede ser gamed, también lo hace cada solución tiene ventajas y desventajas. El truco - si se trata de evaluaciones de rendimiento, o los planes de compensación o casi todo en la vida, es para seleccionar uno de cuyos puntos fuertes que obtiene más cercano a sus metas, y cuyos inconvenientes pueden minimizarse de forma más eficaz. Ofreciendo soluciones se deshicieron como carnada de tiburones - hay dientes afilados fuera los animales morían a rip a jirones. Pero no puede ser un líder si usted tiene miedo de esas aguas.

*

Este es uno de los mejores consejos que he escuchado para un líder: Leer. Leer mucho, y no dejar nunca. No importa qué - que acaba de leer. Inspiración casi siempre es el resultado de una síntesis de los conocimientos, y no se puede sintetizar el conocimiento si no tiene ninguna. La mejor manera de conseguirlo es leyendo.

*

Esta pequeña observación es ofrecido con una cucharada de cinismo para ayudarlo a ir hacia abajo. Para todos los galones de tinta derramada (o en la Era Digital, quizás deberíamos decir terabytes de píxeles negros generado) acerca de cómo los líderes deben inspirar y motivar a su gente, me parece sorprendente cómo muchos de los líderes más eficaces que he trabajado con no hacer mucho bien en cualquier forma consciente.

Me gustaría ser el primero en decir que eres bastante aburrido al dirigirse a un grupo; tener un estrecho rango de las emociones en sí, no son muy buenos en tocar en los de los demás. Sin embargo, su gente da a estos líderes sus mejores. ¿Cómo puede ser eso?

Son buenos líderes porque son buenos en lo que hacen. Que hacer lo que dicen que van a hacer . No preguntan a nadie a hacer nada que no haría por sí mismos; de hecho, trabajan más que los demás. Por encima de todo, ellos saben sus cosas. Las buenas personas son atraídas a esas características, y antes de que usted lo sepa, ahí está el equipo ganador en la cual la mayoría de la gente quiere jugar,
Napoleón Bonaparte fue un soldado dotado de sorprendente carisma; sin duda, la fuente de ese carisma era el hecho de que estaba realmente, realmente bueno en lo que él hizo, y todo el mundo lo sabía. Sin embargo, el hombre que golpeó a Napoleón en Waterloo, el Duque de Wellington, nunca inspiró la devoción fanática a sus hombres de que Napoleón fue capaz. Los hombres de Napoleón le llaman cariñosamente su "pequeño cabo": los hombres de Wellington lo llamó curioso, por razones que usted puede imaginar. Napoleón habló con afecto a sus hombres, a menudo les llama su "niños"; llamó a su ejército de Wellington en Waterloo "escoria". Estaba distante, incluso con la mayoría de su personal directivo.

No mucha evidencia de técnicas de motivación , ¿por qué la postura británica de Wellington a través de los horrores de Waterloo? Porque Wellington ganó batallas - un montón. Él había dominado los detalles de su campo a fondo. Él estaba en todas partes y en cualquier lugar al que tenía que ser, por tanto tiempo como se tomó, para conseguir el trabajo hecho. Él no vaya en gran parte por el ego-impulso, de inspiración aspectos de liderazgo; sólo puso su enorme nariz a la muela y mantenerse allí. El resultado fue una cadena de victorias notables, a menudo frente a grandes dificultades, y una demostración de la capacidad indiscutible que sacó la mejor de sus subordinados. Eso es lo que celebran juntos sus pequeños ejércitos a través de penalidades a victoria tras victoria.

No estoy sosteniendo de Wellington capacidad de liderazgo como inherentemente superiores a Napoleon's - Napoleón era todavía un mucho mejor Emperador de Wellington nunca fue un Primer Ministro (y más tarde aun más adicto al trabajo). Sólo estoy tratando de ilustrar una sólida capacidad técnica en un campo puede ser tan válida una fuente efectiva de la capacidad de liderazgo como una dependencia de otras habilidades de liderazgo que llenan los títulos de libros de la dirección hoy.

Eso es apenas una observación original; de hecho, hay incluso un término para él. Los grandes pensadores del estilo Wellington llamada basándose en su "referente" de poder.   Muchos gurús del liderazgo moderno castigar a empresas para promover sus expertos técnicos para roles de liderazgo, haciendo caso omiso de sus habilidades de liderazgo interpersonal (como los gurús definirlos). Por ejemplo, la mejor Tool and Die maker es hecho a menudo el supervisor en turno. Que deben ser válidos en su cara, pero el hecho de que tantos organización ¿es evidencia del hecho de que, mucho más a menudo que no, obras. Por encima de todo, la persona responsable tiene que saber cómo funcionan las cosas aquí.

¿Por qué es esta realidad rara vez se reconoce en la literatura de

liderazgo? Aquí es donde el cinismo que escurre. Creo que la verdadera razón es que los gurús del liderazgo pueden citar napoleones y Wellingtons (y Sun y Lee Iaccocas Tzus y…); pueden hacer investigaciones por su propia cuenta y sintetizarla con el de los demás para escribir libros interesantes que los negocios de hoy la lectura pública compraría. Pero no puedo escribir un libro vendible generales diciendo cómo luchar mejor contra las batallas y diciéndole a la gente compra cómo comprar las cosas mejor y decirle a la gente cómo HR mejor que hacer los recursos humanos. Nadie es que smart. Y suponiendo que cualquiera puede escribir, cuántas personas podrían comprar?

Es más vendibles a centrarse en lo que la gente cree que es común para el liderazgo en cada situación. Que usted paga para abordar en un hogar de ojos rojos; una colección de soaring anécdotas que celebrar el espíritu humano es siempre nuevo deseo de inspirar a aquellos a su alrededor hacia el éxito, o un tomé sobre cómo interpretar la orientación de regulación federal y estatal? Que le gustaría escribir?

No vas a encontrar muchos gurús de liderazgo dispuesto a venderle entrenamiento sobre el aburrido y tedioso, aspectos técnicos de campos específicos como el material del desarrollo del liderazgo. Pero sólo porque esos temas no se llenan aeropuerto, estanterías, no creo que alguien no puede negociar tales fortalezas y hábitos de trabajo general para convertirse en un líder exitoso.

Comunicación

"fuertes habilidades de comunicación." La frase aparece en casi todos los trabajos de la lista de calificaciones - incluido el suyo - y debe ser. También aparece en casi todos los buscadores de empleo, su currículum vitae , y también que no debería.

Seamos claros acerca de una cosa: la capacidad para llegar a la grab bag de cansado, demasiado manoseadas frases utilizadas en la mayoría de negocios escrito y péguelos juntos lo suficientemente bien como para pasar su software de procesamiento de textos es gramatical no califica como "fuertes habilidades de escritura." No estoy diciendo que tiene un Thomas Paine para anunciar sus próximas reuniones de inscripción anual (aunque, de RR.HH., quienes a menudo son los tiempos que tratan los hombres almas!); pero estoy diciendo que, si sus comunicaciones escritas van a hacer lo que necesitan hacer, usted no tendrá que superar dos retos importantes.

He aludido a la primera. Desde finales de la década de 1980, el mundo de los negocios ha sido basándose en el mismo vocabulario limitado para inspirar a sus trabajadores y emocionar a sus clientes. Pero después de unas treinta años, como viejos potentes que han servido demasiadas temporadas, estas palabras se han vuelto tan desgastadas por el uso excesivo e indebido que simplemente no son capaces de hacer el trabajo que solía hacer. Aquí tienes una lista parcial de palabras que merecen pasar la mayoría de su carrera puso a pastizales:

- Comprometido
- Impulsada
- Visión
- La excelencia
- Pasión

Organización de aprendizaje (aún me asombra cómo algunas personas no tienen ni idea de lo que este término significa. Fue acuñado por

Peter Senge en su libro "La quinta disciplina", y contrariamente a lo que muchos piensan , no significa que una empresa que no un montón de capacitación).

Déjame adivinar: Su organización es conducida por su visión de excelencia. O tal vez usted está comprometido con su visión para ser conducido con pasión. O tal vez usted tiene una visión de compromiso con la excelencia. Sin esperar, estoy seguro de que usted es diferente - usted tiene una pasión por la búsqueda de la excelencia! Sin tregua! He oído su bostezo desde aquí.

Ahora, un vocabulario limitado podría no ser tan malo si no fuera por el hecho de que estamos viviendo en la edad Hyper-Communication. Una vez leí en alguna parte que el americano promedio de hoy en día recibe tanta información en un mes, como una media de 18th-century francés habría consumido en toda su vida. Estamos bombardeados y ametrallaron con mensajes día tras día, por la mañana a la noche. Así que si usted está realmente va a ser un comunicador eficaz en el trabajo, tienes que reconocer que su desafío es entregar mensajes que ganar la competencia fuerte para sus empleados atención y llevarlos a hacer lo que necesitan hacer. Al igual que su departamento de Marketing, usted tiene que cortar a través de la charla.

Hay mucho podríamos decir acerca de esto, pero aquí está la regla más importante de comunicación eficaz: no se aburra. Escribir sobre cosas que la gente quiere leer. Decir las cosas en formas que la gente quiere escuchar de usted.

Supongamos - *puramente* por el bien del argumento - que los administradores de la organización a esperar hasta el último minuto para obtener sus evaluaciones de rendimiento completada, si se realiza a tiempo. ¿Qué se puede hacer al respecto? Cada pocos días usted enviar un e-mail recordatorio. Ahora, Déjame adivinar: estos correos tienen como objeto, "evaluaciones de desempeño". Y cada uno de ellos dice: "Por favor, recuerde que sus evaluaciones de desempeño están debido a el departamento de RR.HH., el viernes por la 17ª. Gracias." ¿Por qué

escribir estos e-mails de esa manera? Porque estás muy ocupado, respuesta, y no tienes tiempo para mantener a caballo a lo largo de estos rebaños de vacas de movimiento lento.

Permítanme hacer otra estimación: tus e-mails no están funcionando. Pues bien, he aquí el porqué: porque esas vacas están demasiado ocupados incluso para abrir tu misma vaca-como e-mail mensaje una y otra vez, mucho menos leído. (y por cierto - si inicia su e-mail con esa horrible frase "pasivo por favor recuerda que…" que merece ser ignorado de pesar!)

La próxima vez que estés a punto de escribir que el correo electrónico, intente esto: en lugar de escribir "evaluaciones de desempeño", escriba "Usted acaba de ganar la lotería nigeriana!" No estoy bromeando. A continuación, decir esto en tu e-mail. "Bueno, no realmente. Pero ahora que tengo su atención, por favor haga sus evaluaciones de desempeño en HR el viernes por la 17ª." Cuando se consigue hacia abajo al alambre y Marvin en contabilidad no tiene su gira por enésimo año consecutivo, envíe un e-mail con el asunto: "Si usted ve Marvin en contabilidad…" Cuando todo el mundo hace clic para leer el cumpleaños feliz, lean, "Dile a obtener sus evaluaciones de desempeño en HR el viernes por la 17ª!" confía en mí: se han curado Marvin del retraso.

Hace algún tiempo, mi empleador era ofrecer una escritura fuera de las horas de clase para todos los empleados. La última vez que el curso había sido ofrecido, la asistencia ha sido sólo so-so; pero esta vez queríamos una buena participación. Ahora, yo podría haber hecho el estándar memo a todos los empleados y probablemente será ignorado tanto como había sido el último anuncio. Pero en mi e-mail, pongo deliberadamente un error gramatical, y a mi e-mail de conclusión, me dijo que yo podría ofrecer un pequeño premio a las dos primeras personas que detectó el error gramatical en este correo electrónico. Mi bandeja de entrada fue inundado con respuestas - y la clase lleno hasta el desbordamiento.

Naturalmente, mis ejemplos concretos no adaptarse a cada comunicador

o toda la cultura de la organización; tienes que encontrar tu propia voz. No tiene que ser una voz que convence cada pulso, o incluso que analiza cada frase. Simplemente tiene que ser interesante.

*

Generalmente, la palabra escrita es relativamente rutinaria para las comunicaciones. Cuando es el más difícil de noticias, como una venta de la empresa, o en el RIF, o una decisión de subcontratar una línea de producto, normalmente es más apropiado para hacer las reuniones. Cuando estás entregando hard news, tiene que hacerlo de una manera que muestre que usted tiene una inversión emocional en el resultado. No me refiero a conseguir todos weepy en frente de otras personas, o lanzando en algunos extendió la confesión; los tiempos no son acerca de usted y sus sentimientos. Pero la gente tiene que ver que te importa y que sus intereses son sus intereses.

El otro reto en estos momentos es mostrar a la gente cómo deben pensar y sentir acerca de esta noticia. Llamarlo propaganda si te gusta; probablemente no estás trabajando para una democracia de ciudadanos independientes. Tienes que conseguir que la gente a través de estos tiempos de maneras que mantienen su confianza en la organización, y eso significa que usted tiene que demostrar que usted aprecie la comparten las preocupaciones del resto de los empleados, sino que reconocer cómo este fue un paso necesario que puede conducir a un mejor futuro.

*

Y si algunos empleados deciden utilizar esas reuniones para ponerlo sobre el terreno o incluso con duras preguntas de enfrentamiento, no te quedes dónde estás. Incluso si usted está luchando para obtener una respuesta, caminando a pie más cerca de la persona que pregunta (o hacer el discurso, como podría ser el caso). muestra usted no tiene miedo de la cuestión, o incluso la hostilidad del interrogador.

Compensación A Los Trabajadores

Yo odio la compensación de trabajadores y todo lo relacionado con ella. Si eres parte de un multi-operación estatal de compensación a trabajadores y puede llegar a ser complicada. También puede consumir mucho tiempo, frustrante y sobre todo, aburrida. Sin embargo, es uno de los ámbitos en los cuales HR puede ofrecer ahorros claramente identificables en la línea inferior, por lo que deberá dedicar al tema de todo el tiempo que requiere.

*

La clave para administrar las reclamaciones de indemnización de los trabajadores es para administrarlos. Nunca, nunca, nunca dejar que reclamaciones abiertas para sentarse por más de tres horas. Si hay un siguiente paso - seguimiento con un médico, un supervisor es la confirmación de que un deber modificar posición va a trabajar para él - asegúrese de que usted está tomando. Estos tipos de elementos de acción pueden caer en la categoría de "pequeñas cosas" en el curso de sus actividades del departamento y se deja deslizar, pero estas pocas cosas se pueden añadir hasta un montón de dinero.

*

A nuestro continuo proceso de molestia, una de las cosas que parece estar perpetuamente en tu compañíá de seguros en su lista de "las pequeñas cosas" es el número de reclamaciones que lista tan abierto que debería cerrarse. No asuma que su operador sabrá cuando ese reclamante ha regresado a trabajar sin restricciones, o que, en el caso de que el transportista no sabe que se van a cerrar la reclamación tan pronto como pudieran. Llámalos y diles que cerrar reclamar hoy. La mejor manera de "alentar" un servicio rápido desde el administrador de reclamaciones es un perpetuo dolor en su parte trasera.

*

Hablando de los transportistas; la suya no va a decirle esto, pero usted

puede discutir las reservas! Compañías aéreas va a escuchar a usted, y si usted puede presentar un caso sólido para bajar una reserva para una determinada reclamación, lo harán, no siempre funciona - bueno, generalmente no funcionan, pero si tienes los hechos para un reclamo con reservas de seis cifras, vale la pena tomar un recorrido con ella.

*

No deje que ninguna pero la rutina peticiones al transportista. Si usted tiene una petición ante el sistema de compensación a trabajadores, nunca suponga que el procurador su operador asigna usted tiene la más mínima idea acerca de los hechos en su caso. No importa cómo el archivo fat, reunirse con el abogado antes de tener que comparecer ante el juez o árbitro y asegúrese de que entiende lo que está pasando. Si la audiencia va a significar el testimonio de un reclamante que es menos confiable, usted debe asistir. Sentarse a la mesa con el abogado y le pasa una nota si el reclamante tiene menos de honesto en su testimonio (chocante, lo sé, pero esto no sucede). También debería leer más testimonios médicos y no tengáis miedo de comentar sobre ellos si el doc relata la información aportada por el reclamante que usted sabe que es errónea.

*

Por supuesto, tenemos que decir unas pocas palabras sobre estos amoral slimeballs amablemente denominados "malingerers." Hay quienes están tan vinculados y decididos a obtener tiempo fuera en detrimento de su empresa que van a exagerar cualquier síntoma, describa su trabajo a su médico como una cámara de horrores, y muestran una capacidad de reescritura orwelliana simple verdad. En el curso de la gestión de sus reivindicaciones (y que normalmente es un largo trabajo de curso intensivo), su jefe le puede preguntar, "¿no crees que deberíamos resolver esta reclamación y pasar?" Es tentador para conseguir este tipo fuera de su vida de manera que pueda volver a algo llamado el resto de su trabajo. Pero si tienes los hechos sobre su lado izquierdo y las cartas para jugar, su respuesta debe ser "no".

Esto va a sonar un poco oscuro, pero tienes que *ganar a* estas personas. Su departamento y su jefe no son los únicos que saben lo que

es un traicionero porcina es esta persona. Todos los demás en el edificio lo sabe también- y están observando para ver si esta persona puede salirse con la suya. Algunas personas están viendo con más interés del que no volvería a llevar a un partido de tenis. Es probable que la mayoría de los empleados de su empresa, porque saben que esta persona es bazofia y no como personas que hacen trampa. Pero hay otros que están silenciosamente sopesar sus propias posibilidades de ganar un fabuloso premio en efectivo cortesía de su plan de compensación a trabajadores, y si se toman sus posibilidades bien puede depender del resultado de este duelo.

La mejor manera se puede persuadir a las personas a permanecer honestos y en el puesto de trabajo es para ganar. Tiene mucho más sentido para ir a la pared cuando usted sabe que tiene una mano fuerte, incluso si eso es larga, de reducir sus pérdidas este tiempo sólo para enfrentar otro challenger cuando usted no sabe qué cartas jugarás. Necesita enviar ese mensaje que, si un empleado está buscando algún tiempo fuera, él o ella no va a obtener por fingir una lesión.

Más que nada, estas reclamaciones vienen a concursos de voluntades. o bien desistir y resolver, o renunciar y regresar al trabajo o salir. Estas reclamaciones tome con obstinación, vigilancia, y sobre todo la paciencia (recuerde Columbo!), pero son batallas que vale la pena luchar. Cuando te sientas frustrado por el gasto de tiempo y dinero, recuerde que su oponente está mintiendo maneras le están costando mucho más tensión que están costando a usted. Después de todo, todo el tiempo su posible solución está en cuestión, sabe que todavía estamos pagando. Y cuando usted o su personal se siente a través de las interminables audiencias WC -y usted , porque su abogado necesita su entrada a cada paso del camino, usted puede tomar consuelo en el hecho de que la gente en la tabla son los únicos que se presta a estar allí, y seguirán siendo los únicos que se pagó todo el tiempo el reloj está arrastrando.

Y como ese reloj se alarga, socios del abogado que puedan presionar a ella para conseguir este caso cerrado con incluso más urgente que su jefe

es para usted. Este tipo de estrés tiende a trabajar sobre estas personas a lo largo del tiempo, haciéndolos goofier y goofier hasta que decir o hacer algo que provoca que los trabajadores comp juez y que doc finalmente a decir "basta".

En compensación a trabajadores como en la guerra, no hay sustituto para la victoria. Pero en sus batallas, siga el ejemplo de Columbo, y tener el consuelo de saber que estás luchando la buena lucha.

*

Por último, cualquier disgusto o repugnancia - usted puede albergar para esa raza concreta de malhechores, no dejes que tu visión de color de cada reclamante, o su empresa otros managers' vista de los reclamantes. Recordar a usted y a los que la inmensa mayoría de los empleados que se lesionan desea nada más que para obtener una mejor y volver al trabajo.

Un Poco De Asesoramiento Profesional

Estas reflexiones podrían aplicarse a casi cualquier persona, pero las incluyo porque vale la pena recordar, incluso para un líder de RRHH.

*

Es posible ser demasiado éxito en las negociaciones salariales. Cuando llegas a una empresa pagar a alguien más de lo que realmente quería pagar por un trabajo, es mejor que valga la pena, porque le puedo garantizar que, para el resto de su carrera, cada vez que el jefe te mira, él estará viendo que dolorosamente estampado grande de salarios cruzando su frente - y usted conseguirá garrote al primer signo de no estar a la altura del número. Por lo tanto, si antes de empezar a forzar su próximo empleador en que el dólar superior, asegúrese de que estás vale la pena.

*

Las promociones no son nunca ganó entre 8 y 5. Los logros que realmente te notado, que demuestran su capacidad para añadir valor a un nivel estratégico, rara vez son los que usted completa durante su jornada normal. Muchas personas sonará el "trabajar más inteligentemente, no más difícil" mantra, pero curiosamente, nunca he leído de Edison, Andrew Carnegie, o Steve Jobs que atribuyen su éxito a lo largo de años de trabajo inteligente.

*

Nunca tome un trabajo con un título que su próximo empleador no reconocería. Puede llegar el momento en que alguien le ofrece un trabajo con algunos screwy título como coordinador de la ejecución del proyecto "ABC". Nunca tome ese trabajo, y si tienes que tomarlo, empezar a buscar otro trabajo. Los oscuramente titulado trabajos son los comercios ofrecen a las personas que no están cumpliendo con su trabajo actual, y en la próxima recesión, estos trabajos siempre obtener garrote. Y una vez que dichas personas tienen que darse una vuelta por un currículum con su experiencia más reciente habiendo

algunos extravagantes, título one-off, permanecen parados un largo tiempo; los empleadores rara vez están dispuestos a invertir su tiempo para escuchar a los 10 minutos de explicación acerca de por qué la carrera de esta persona tuvo algún desvío incomprensible. Así, en el árbol de opciones de carrera de su organización, permanecer cerca del tronco.

*

Lo más probable es que tenga contratiempos y frustraciones en tu carrera - promociones no recibida, plantea más pequeño de lo que esperaba, quizás incluso conseguir flat-out se la sacude alrededor de tu empresa. Sólo hay dos manera de responder a esas situaciones, tomar la carretera de salir o quedarse y tomar la carretera.

Una vez trabajé con un muchacho que había sido un líder de ventas bajo un jefe, luego sacarse de ese papel por otro jefe, y volvió al papel en un tercio. Él podría haber dado bastante feroz rabieta fuerte sobre ese tipo de tratamiento (y él confió en mí acerca de cómo le gustaría), pero él sólo intervino en cada posición e hizo su mejor. Su profesionalismo y la simple gracia en esas circunstancias, siempre me impresionó.

El único camino digno de tomar es el high road.

Abogado Junior Jugando A Las Audiencias De Compensación Por Desempleo

Compensación por Desempleo es casi tan aburrido como trabajadores comp, pero tiene una cosa va para ti: Guía para jugar junior abogado en audiencias de apelación es realmente divertido. Hay un concurso con algo real en juego y el éxito no es sólo una cuestión de qué tan bien usted puede hacer que su caso en la audiencia (mientras dispara hasta el otro lado), sino también una cuestión de lo bien que hayas hecho tu trabajo hasta ese punto.

Cómo representar a su empresa en la UC de audiencias es uno de esos temas que no reciben mucha atención. Estoy convencido de que la principal razón es porque el empleo abogados, quienes escriben la mayoría de todas nuestra orientación jurídica, no desea wannabe schmucks como nosotros horning en sus ingresos potenciales. Pero no sólo son los abogados no ayudan, los estados proporcionan poca o ninguna orientación a solicitantes o empleadores sobre la mejor manera de participar en el sistema. Así hasta que empiece a obtener el bloqueo del proceso, cualquier éxito que tenga algo que suele chocar contra.

Independientemente de los abogados" el temor de la pérdida de beneficios, en representación de su empleador en UC audiencias deben ser algo que hacer usted mismo. A principios de mi carrera, cuando yo era estúpido e intimidados por la palabra "escuchar", he utilizado un abogado para representar a la compañía en dos o tres ocasiones. He perdido todos ellos. Ahora, no ser demasiado rápido para llegar a la conclusión de que la razón es porque los árbitros miraron la gran empleador y su alta potencia fiscal de un lado de la mesa, y la humilde ex-empleado, por el otro, y vio la oportunidad de prescindir de algunos saludables la justicia social: lo creas o no, nunca he perdido una audiencia en la cual el empleado interpuso en la representación. Así que mi primer consejo es no usar un abogado. No necesita el gasto y la ayuda es, así, que no servicial.

Es cierto que el éxito de audiencias de apelación puede ser, digamos, esquiva; tanto es así que algunas personas HR no molestar incluso a asistir a sus audiencias. Eso es un error. Usted no va a ganar a todos. Usted probablemente no va a ganar la mayoría de ellos. Pero es posible ganar suficiente de ellos que vale la pena su tiempo para tomar su mejor tiro en cada reclamación potencial que puede clasificarse como conducta malintencionada. UC afirmaciones alcanzan los resultados finales de su organización no sólo en el pago de beneficios, sino también en el aumento en la prima, que puede permanecer con usted durante bastante tiempo.

UC control de siniestros le permite demostrar a su organización la contribución financiera de un buen proceso disciplinario progresivo y una documentación completa.
Lo que nos hace a todos locos por la UC apelaciones es los árbitros. Son, um, variaba mucho. He estado en el frente de la UC árbitros que eran cada bit la mezquina fussbudgets como fue mi profesor de segundo grado; quienes parecen estar gastando sus carreras sacando su ira en la falla de la reválida de empleadores; y aquellos cuya incapacidad absoluta para seguir una línea simple de hecho y razonamiento espero se debió a nuevas medicinas. También he encontrado los árbitros que estaban realmente justos y consistentemente hicieron su mejor para aplicar precedente y la ley. Ojalá pudiera decir que describe a la mayoría de ellos; pero nos toma lo que obtiene.

He encontrado el más razonable UC árbitros han sido aquellas en las zonas más rurales, en contraposición a las ciudades. Creo que uno de los motivos por los que he tenido más éxito en ganar las apelaciones en aquellos ámbitos -bueno, en realidad, esas zonas están donde he tenido todo mi éxito- es porque los árbitros pueden conocer un poco. Si usted viene en sus audiencias bien preparada y presentada documentadas, bien razonada de los casos previstos por la ley, ellos vienen a ver eres responsable, justa, el empleador y que inicie las sesiones posteriores con una pierna.

Como todo lo demás en este libro, no tome esto como un consejo legal. Ahora que mi abogado es feliz, he aquí lo que he encontrado para ser las claves para ganar la UC apelaciones:

El primer requisito es conocer la ley. Creo que cada Estado permite la denegación de prestaciones de desempleo si el empleado deja el trabajo o se rescinde por alguna definición de conducta malintencionada. Así que el reto es siempre para mostrar que las acciones del empleado se reunió la definición del estado de una de las dos acciones. El corolario evidente, por cierto, es que el Estado no niega la indemnización por desempleo para terminaciones debido al desempeño. El arrastrar puede tener le cuesta una fortuna en trabajo de mala calidad, pero si es por eso que le dispararon, le va a costar las prestaciones por desempleo, así que no pierdas tu tiempo tratando de perseguir la denegación de beneficios de UC.

El siguiente requisito es conocer su caso. Hay árbitros que no dejan que la gente en la sala de audiencia a menos que tengan un conocimiento directo de los hechos, y mucho menos participar en las actuaciones. Como he mencionado anteriormente, esta es la razón por la hora debería estar implicado en las etapas posteriores de la disciplina para actuaciones dolosas, y deberían al menos estar presente en la terminación. Conocer los hechos de primera mano, y comprender el proceso de la audiencia, le permite representar su organización con confianza y profesionalismo. Es importante en cualquier audiencia, pero doblemente si la otra parte lleva en la representación.

Es más fácil planificar su presentación si el ex-empleado es el que presenta el recurso, ya que en esa situación que él o ella está tratando de refutar un caso que ya haya realizado. En esos llamamientos, su tarea consiste en derribar el ex-empleado los motivos de la apelación. La mejor manera de hacerlo es fundamentar con más detalle las razones de sus acciones, a través de documentación adicional que pueda tener y el testimonio de testigos presenciales. Si la presentación de la apelación, piensa que su caso a través de la clara y cuidadosamente. Estar preparado para desarrollar cualquiera que sea su estado en el formulario de

apelación como de sus razones, y sólo esas razones - amontonándose sobre afirmaciones adicionales en la audiencia te hace parecer descuidada.

El anuncio de la audiencia de apelación, aparecerá una lista con los temas específicos a ser discutidas en la audiencia. Manténgase enfocado en esas cuestiones en la audiencia, y no intentar traer en otra cosa, a menos que verdaderamente pertinentes. Los árbitros suelen dar ex empleados cierta latitud para hacer sus maletas, debido a su inexperiencia con el proceso. Ellos casi nunca extender la misma consideración a los empleadores, a fin de atenerse a lo que el árbitro decide las cuestiones están al alcance de la mano.

Identificar testigos que ayudaría a su caso y llevarlos con usted, pero yo no use más de dos o tres tops - no quieres lucir como si usted está enfrentado a los pobres poco miscreant. Revise su testimonio de antemano y ensayar cualquier duda, podrás pedirles.

Abordar el árbitro como "su honor", o como "Señor/Señora árbitro."Si no incluyen documentación, como notas o correspondiente empleador políticas, normalmente puede pedir que sea admitido en el registro. Una vez que todo el mundo es juramentada, hacer una declaración de apertura. Mantener el suyo se centró en los hechos, exponiendo lo que la empleada no, cómo el empleador respondió, y el correspondiente empleador las políticas en cuestión. Asegúrese de que conoce las fechas clave - cuando todo comenzó, las fechas de las conversaciones clave con la gerencia y la fecha de terminación.

Cuando el ex-empleado ha hecho su declaración, usted consigue a interrogar a su testimonio. Desea probe incoherencias con su testimonio, y explorar las contradicciones internas. Un poco bien sincronizada la burla o sarcasmo puede contribuir a socavar la credibilidad de su oponente, pero ser muy cuidadoso acerca de ella. En general desea tratar su calma y profesionalmente. Por encima de todo, no interrogar demasiado, o venir a través de agresivos. sólo estás aquí para ver que se hace justicia, no para tallar otra libra de carne de la miscreant.

No preguntar preguntas principales, en el que se proporcione toda la información y permitir que la persona sólo responder "sí" o "no".
Si el reclamante aporta un abogado, es una apuesta segura que tratará de traqueteo o sneak algo por usted. Mantén la calma y no se deje intimidar. Si le grita "objeción!" no le permita agitar su confianza, incluso si es sostenido. Si él intenta introducir testimonios de oídas, objeto.

Cuando todos los testimonios y el contrainterrogatorio del haya terminado, usted conseguirá hacer un resumen. Los árbitros que prácticamente se le permite decir lo que quieras. Puede utilizar este tiempo para explicar por qué su oponente es un corazón negro snake, si te gusta; pero si lo haces, estarás perdiendo el tiempo. Esto es cuando usted debe pisar el árbitro a través de su caso. Desea mostrarle cómo los hechos presentados demuestran que las acciones del empleado cumple la definición del estado de actuaciones dolosas, o dejar de fumar y, por lo tanto, justificar la denegación de beneficios de UC. Obtendrás puntos de bonificación si se puede citar la sección pertinente del estado código de UC.

Si su apelación no vaya a tu manera, generalmente puede apelar la decisión ante la junta de apelaciones de UC del estado. En este paso del proceso, sin embargo, no se puede presentar nuevas pruebas o reargue su caso. Todo lo que se puede hacer es mostrar que el árbitro se equivocó en algunos aspectos del análisis de los hechos o la aplicación de la ley.

Ahora, este es el paso que realmente constituyen un desperdicio completo de su tiempo. Nunca he prevaleció en estos llamamientos, y no conozco a nadie que haya. De hecho, estoy convencido de que el "Estado " de la Junta de Apelaciones de compensación de desempleo no es un grupo de expertos de la UC, pero el estado es una broma interna que hace referencia a algunos pasante en un cubículo cuyo trabajo es generar cartas de negación en entre hacer fotocopias.

Una última sugerencia sobre argumentando UC apelaciones. De todas las terminaciones por lo que podrían caer bajo el código UC en la

definición de la conducta malintencionada, lo más difícil para un empleador para ganar son los de problemas de asistencia. Sin embargo, es factible. El truco es mostrar que, después de la suspensión antes de la rescisión (denominado en su mente justa y coherente política de disciplina progresiva aplicada), el empleado comprometido a resolver este problema para siempre, y luego no pudo seguir adelante con su compromiso. Por lo tanto, la razón de la terminación no era tanto el ex-empleado de ausencia como la falta de seguimiento a través del compromiso. No siempre funciona, pero es la más exitosa línea de argumento que he encontrado.

La Tecnología De La Información

Algunos años atrás me cogió un interés en la construcción de bases de datos y, de hecho, construido mi propio HRIS. Esta experiencia me ha dado una apreciación de cómo los líderes empresariales, especialmente las personas de RRHH, debe estar pensando y aplicando la tecnología de la información.

Para todos los yammering sobre cómo la tecnología está transformando nuestras vidas y nuestros lugares de trabajo, es extraordinario que una teoría de la tecnología de la información no recibe atención como una disciplina de gestión. De hecho, por lo que yo sé que no existe realmente.

Yo podía sentir sus ojos glaze durante la lectura de la palabra "teoría", por lo que permítanme explicarles lo que quiero decir. Durante la última década o así, gente de RRHH en las empresas de fabricación han sido seguramente expuestos a los principios de la lean manufacturing. Ahora, como resultado de su propia formación en lean, apuesto podían caminar a casi cualquier operación de fabricación y desarrollar una estimación exacta de cómo el proceso es pobre. No necesariamente entender cómo la empresa hace lo que hace, y que no necesitan. Estarían buscando la aplicación de 5S principios, mirando el WIP entre procesos, la medida en que se está aplicando la gestión visual, y así sucesivamente.

Ahora, pregúntele a cualquiera de esos expertos en lean HR cómo lean sus propios procesos, y la respuesta será probablemente una mirada en blanco, seguida de una tímida respuesta como, "Bien, ¿qué debo saber? No soy tecchie. Además, no soy un fabricante".

Respuesta incorrecta! Si definimos la fabricación como un proceso por el cual una materia prima se transforma en algo de valor para un usuario final, HR gente realmente ejecuta un proceso de fabricación. Su materia

prima es de datos, y el producto final es la información para la organización. Así que lean tiene que aplicarse también a ellos.

Por desgracia, su comprensión de cómo aplicar lean se detiene en la planta de fabricación. Y la excusa es universalmente utilizado que no el funcionamiento interno de la tecnología. ¿Es esto correcto? Las posibilidades son que la ops guy no entender toda la tecnología está trabajando con: Pero si le dio esa excusa al Presidente en cuanto a por qué él no estaba aplicando un proceso lean, ¿cuál sería la probable respuesta? Sugerencia: la primera palabra "eres", segunda palabra empieza con "f".

Yo no estoy diciendo que los ejecutivos deben convertirse ahora en tecno-geeks que pueden escribir código y dominar las más oscuras características de la suite MS Office (aunque sería de gran ayuda, como lo haría una inversión de 15 minutos en la comprensión de la estructura de bases de datos relacionales); pero estoy diciendo que ellos deben ser capaces de analizar sus propios procesos de información para el diseño de los pobres, y ser capaz de trabajar productivamente con la función de TI para crear un verdadero proceso Lean.

Este no es el lugar para ir a ese tema en detalle, pero permítanme darles algunos principios clave que te llevará muy lejos en la evaluación de sus propios procesos. Algunos de es probable que esto suene bastante evidente en la página, hasta que te das cuenta de lo poco que realmente aplicadas en su negocio.

Cualquiera que haya participado en un proceso de reducción de instalación sabe que la mayor pérdida de tiempo proviene de no tener todas las herramientas necesarias al comienzo del proceso. En los procesos de fabricación de HR, nuestra herramienta análoga es comúnmente datos. Ya sea en la contratación, la tramitación de un cambio de estado, o de cualquier otro proceso de RRHH, la causa más común de retraso es comenzar el proceso sin tener todos los datos necesarios para completar la información. Por lo que un proceso bien diseñado tiene previsto todas las necesidades de datos, y hace imposible

proceder a menos que estén presentes.

He aquí un ejemplo: ¿Alguna vez has comprado algo en línea y, a continuación, tenía la compañía llamada que una semana más tarde para decir que será un placer procesar su orden, pero se olvidaron de obtener su número de tarjeta de crédito? Si dice sí, esa empresa debemos despedir a su departamento de TI; porque la tecnología hace posible para impedir el procesamiento de una orden que no tiene todos los datos necesarios. De hecho, el sistema generalmente no incluso guardar un registro parcial.

Aquí hay otro principio importante. Existen tres componentes clave de un sistema de TI: la forma, la base de datos, y en el informe. El formulario recopila los datos, la base de datos almacena y procesa los datos, y este informe presenta los datos. Estos componentes no son intercambiables. la recopilación de datos con la misma herramienta utilizada para presentar generalmente es una mala idea, porque usted sacrificar las ventajas de ambos. Un formulario electrónico puede ser "inteligente", presentando al usuario con una gama limitada de opciones que reducen la posibilidad de error (como ya hemos dicho, puede también impedir que el usuario pueda continuar sin capturar toda la información requerida.) que lo requieran para presentar los datos y prácticamente inevitable sacrificio esta capacidad.

Un último principio; un proceso bien diseñado incorpora el conocimiento de los expertos en la materia, eliminando así la necesidad de la participación de esa persona. Pensar en, digamos, una línea de montaje de automóviles: involucra a varias decenas de personas que saben cómo hacer diversos pasos en el proceso, pero pocas, si alguna, realmente sabe cómo construir un coche. No tienen por qué; que el conocimiento está diseñado en el proceso que se utilice. De la misma manera, usted puede comprar el software que va a hacer sus impuestos sin la participación de un experto fiscal. Esa persona es el conocimiento incorporado en la herramienta. Así que ya sabes que tienes una herramienta bien diseñada cuando casi nadie con un mínimo de formación podría utilizarlo.

Podría continuar, pero si evalúa sus procesos a la luz de estos conceptos, puede sorprenderte con lo que aprenden, y qué se puede mejorar.

*

Lo más difícil acerca de la implementación de cualquier sistema de TI es que, no importa cuán bien diseñado es el proceso de aplicación, usted está haciendo la mayoría de decisiones fundamentales cuando se comprende que la menos acerca de la aplicación. Es muy posible que después de seis meses de uso de su nuevo sistema, te darás cuenta de todo el mudo la elección que hizo respecto de su configuración, y decirte a ti mismo, "Hombre, me gustaría simplemente copiar la mitad de esto y empezar de nuevo." Su personal me va a odiar por decir esto (la mía no), pero si has llegado a esa conclusión, debe poner en las noches extra y hacerlo. Los problemas se acaba de rocín cada vez que usted o su personal utiliza el sistema, y no vas a encontrar buenas soluciones para ellos. Por lo tanto, si estás comprando un fuera de la plataforma solución y establece los plazos de la implementación, construir en algún momento para "re-aplicación".

Uno de los aspectos de la definición de datos de HRIS que a menudo recibe poca consideración a la aplicación, y de ahí que los resultados en datos basura más tarde, códigos de razón.   En el empuje para conseguir que el sistema, los valores son a menudo generados sin distinciones claras, y sin una visión clara de lo que su posterior aplicación podría ser. El resultado es una mezcolanza interminable de códigos cuyo significado se superponen tan mal, o son tan inescrutable, que los usuarios asignarlos con no más de pensamiento que se utilizó para crearlos, todo lo cual se traduce en datos que valga la pena ni el tiempo para crearlo ni el espacio en disco para almacenar.

Así, por ejemplo, si vas a rellenar los valores de motivo de terminación, piense cuidadosamente sobre ellos. ¿Cuál es la diferencia entre "izquierda para obtener más dinero" y "descontentos con la remuneración actual?" y si vas a usar algo como "Mejor Oportunidad" (que no lo recomendaría porque no dicen mucho), documento qué entiende usted por lo que el siguiente usuario pueda saber cuándo para asignarlo.

Mi Experiencia Con El Abuso De Sustancias En El Lugar De Trabajo (Tiempo De Espera, Que No Han Salido Bien…)

Yo no use drogas. No creo que nadie debería. Pido a Dios que mis hijos no lo hará nunca. Pero de haber hablado con mi cuota de toxicómanos en el lugar de trabajo, he llegado a la conclusión de que la mayoría de este país es el enfoque del tema es una farsa absoluta.

Si su organización insiste en hacer post-oferta de detección de drogas, al menos ser claro sobre lo que estás obteniendo para ellos. El único valor post-oferta tiene detección de drogas es como una prueba de inteligencia: los mantiene la gente hueso encabezados suficiente para presentar especímenes que estén a temperatura ambiente (que mantenía que la contratación de un hombre muerto!), o que fizz, o aquellos que cree que va a comprar su historia acerca de tener cebados en semilla de amapola magdalenas la noche antes. Espero que no estás bajo la ilusión de que en realidad estás manteniendo los usuarios de drogas fuera de su empresa. Si usted cree que, entonces estás convencerte de que las personas que no logran el azar y post-accidente sólo pantallas de drogas empezaron a usar drogas después de que se unió a la compañía.
La verdad es que muchos usuarios de drogas cometidos a quien le gustaría mantener fuera de su lugar de trabajo también tienen los sesos para hacer muchos trabajos para que le gustaría contratar a ellos.
Ellos son lo suficientemente inteligentes para estudiar para el examen de orina, y saben cómo pasarlo.
Y no estoy convencido de que, como representante de un empleador, yo debería tener cuidado.

He trabajado con muchas personas que consumen drogas. En la mayoría de los casos, he sabido que ya sabía algo de lo que estas personas hicieron en sus fines de semana, y con quién lo hizo. Yo no necesariamente saben de su trabajo, que en la mayoría de los casos no es peor que sus compañeros más sobria - de hecho, para muchos de ellos,

a menudo era significativamente mejor.   Y cuando un empleado puede satisfacer las expectativas de la compañía para la asistencia, el rendimiento y la conducta, no sé por qué el consumo de drogas debería descalificar categóricamente una persona del empleo.

Yo una vez sostuvieron este punto en un seminario de derecho laboral con un abogado que estaba hablando de la importancia de las pruebas de detección de drogas. Una vez que habíamos hecho nuestros respectivos puntos, pasó a debatir cuestiones alrededor de una selección al azar, y el grupo dijo, "Pero si usted va a hacer una selección al azar, tenga cuidado; puede obtener resultados positivos de los empleados no desea capturar." Levanté mi mano de nuevo y dijo, "¿No ves que acaba de hacer mi punto?".

Usted podría estar preocupado por el hecho de que no soy serio sobre el abuso de sustancias en el lugar de trabajo. Sin embargo, la realidad es que nadie es realmente serio. Cualquiera que gasta unos pocos años en la cátedra de RRHH sabe que ningún fármaco hace estragos en el lugar de trabajo más completamente que el alcohol. Potheads extrañará trabajar alrededor de fines de semana y festivos, y que nunca se ejecutará el lugar, pero por lo general se mantienen juntos lo suficientemente bien como para hacer el trabajo - y algunos de ellos lo hacen muy bien.

Boozers moderado, por otro lado, pueden pasar años viniendo en un poco woozy una vez a la semana o así, pero pudo sacudirse a media mañana - hasta que una crisis personal mantiene el vidrio posterior y con más frecuencia, enviarlos en un espectacular picada desde que no tire. Y, a diferencia de la mayoría de las drogas, el alcohol tiende a llegar mucho más lejos el organigrama.

Por estas razones, me tienden a rodar mis ojos cuando escucho que la gente se golpee en la mesa acerca de la necesidad de los empresarios para luchar contra el flagelo del uso indebido de drogas en el lugar de trabajo. Todos sabemos perfectamente por qué el usuario de drogas es estigmatizado en una forma en que el bebedor no; porque el alcohol es la droga de elección para los gerentes y ejecutivos. Pero lo que tiene un

mayor impacto en el negocio - el stoner maquinista que irrumpe un torno, o 15.000 dólares el VP de ventas boozehound cuya pérdida de un millón de dólares cuenta desencadena un despido?

Ahora, antes de mi error por ser de alguna manera "amplias", voy a ofrecer algunos consejos que suene bastante frío. Una vez tuve un supervisor de planta y gerente de producción entrar en mi oficina para decirme que un alquiler bastante nuevo que ya estaba desarrollando un problema de asistencia había admitido a ellos fue un usuario de heroína (quien había pasado su post-oferta pantalla drogas!) y quería ayudar.

"¿Qué debemos hacer?", se pregunta. "Vamos a remitirle a la EAP,"

Yo le respondí, "entonces vamos a sustituir a él".

"No, usted no entiende," dijeron. "Él quiere llegar a través de la rehabilitación y regresar".

"Estoy realmente feliz de oír eso", me dijo. "Pero tendremos que sustituir a él".

Una semana después regresó de rehabilitación el chico volvió a usar. Entonces pasó a través de otro programa de 28 días. Menos de dos semanas después de que fue liberado , se suicidó.

Sólo hay un gasto para controlar el abuso de sustancias que es un desperdicio de dinero mayor que post-ofrecen pantallas de drogas, y que la rehabilitación de los usuarios de drogas duras como la heroína. La tasa de reincidencia es tan miserablemente alto para ellos que simplemente no vale la pena la inversión. Una de las crueles ironías de la ADA es que los requisitos para que los empleadores que tengan empleados solicitando ayuda son tan inútil en estos casos es mejor simplemente gestionar sus problemas como bruscamente como éticamente. En otras palabras, si usted sospecha que el empleado con un problema de rendimiento o asistencia en desarrollo también está utilizando, sacarlo de la puerta antes

de que tenga la oportunidad de admitir que tiene un problema de drogas y le obliga a ayudarles.

El Cambio De La Cultura

Tomar una iniciativa para cambiar la cultura de una empresa no sólo es una de las cosas más difíciles que nunca hacer en su trayectoria profesional, sino también entre los más conflictivos. Cuando falla no es sólo decepcionante, usualmente es espectacular y humillante; pero cuando lo consigue, es uno de los más satisfactorios logros profesionales que nunca podrá disfrutar. He sido parte de ambas, y he aquí lo que he aprendido son las claves para hacer un cambio real y hacerla palo.

A menudo se lee que el requisito previo para el cambio es de apoyo a la gestión superior. Eso es incorrecto. Se necesita el liderazgo de gestión superior. En demasiadas organizaciones, el jefe introduce un experto en la materia a la organización y le dice a todos, esta persona tiene la autoridad para conducir una iniciativa de cambio. Es como en el libro bíblico de Génesis, cuando el faraón de Egipto José da la autoridad para recoger suficiente de grano del imperio en los años buenos para evitar la hambruna en los años de hambruna.

Al igual que en muchas organizaciones de hoy en día, el Faraón nombró a su líder de cambio y dijo a todos que este hombre tenía la parte superior de apoyo a la gestión.

Ahora, quizá ese modelo funciona cuando usted tiene el poder de vida y muerte sobre todos en un estado policial, pero si estás tratando de modificar el comportamiento en una empresa moderna, simplemente no es suficiente. Gestión sólo puede delegar tanta responsabilidad para crear cambios de comportamiento. Al final del día, la única forma en que la gente realmente va a llegar a bordo es cuando ven que el pueblo en la parte superior teniendo un interés personal, apasionado en lo que tiene que cambiar. Seguro, la Administración puede nombrar un cambio líder que también es el experto en la materia, pero la administración tiene que reservar actividades clave en la iniciativa por sí mismo.

En una empresa una vez trabajé para, estábamos tratando de crear una cultura de seguridad donde no había prácticamente ninguno.
Nos trajo una muy sólida seguridad chico que llevó a la mayoría de las iniciativas. Pero cada mes el dirigente empresarial, la OPS, la seguridad GUY GUY, y me gustaría hacer auditorías de seguridad de la zona de fabricación. La gente nos vio preguntando a sus compañeros acerca de las etiquetas en los contenedores, o deshilachado alargadores todavía en servicio, o derrames, y entendieron el mensaje. De hecho, los supervisores nos dijo que, de todas las medidas que tomamos en ese esfuerzo, pocos han contribuido más a nuestro éxito eventual que regular, sincero, visible esfuerzo de altos dirigentes.

Eso no significa que los directivos deben asumir toda la responsabilidad por el cambio de liderazgo. De hecho, uno de los errores de otras muchas organizaciones hacen es cuando los altos dirigentes no traer los gerentes y supervisores en el esfuerzo. Tienes que deletrear para ellos lo que estás intentando hacer, pedir su ayuda, y mostrarles cómo pueden ayudarle. Entonces se les da como mucho aliento y agradecimiento por hacer que suceda tanto como todos los demás.

*

Hable acerca de las razones para el cambio que resonará con la gente. Hemos comenzado la iniciativa de seguridad de gestión, con un objetivo de reducir lesiones registrables en un 20% en el primer año. Nunca nos comparte esa meta con la gente. Qué, usted exclamar con planteadas cejas? ¿Cómo se puede ganar la confianza de la gente si no se comparten los objetivos de gestión con ellos? Pues bien, pensar; si nos has alcanzado ese objetivo, ¿cómo podemos esperar que aquellos que todavía resulta herido este año queremos celebrar? En su lugar, hemos compartido con la gente una meta podrían conseguir detrás: para enviar a casa a todos cada día en el mismo estado en que estaban cuando llegaban a su trabajo. Ese es un objetivo que no se centra en los números, sino en las personas. Es algo que la gente quiera trabajar.

*

Escoja un hito que celebrar, pero no se lo digas a nadie hasta que

haya golpeado. Cuando se lanzó la iniciativa de seguridad de la empresa no había pasado más de dos meses sin lesiones registrables por más de tres años (ahora ya saben por qué necesitamos cambiar la cultura sobre seguridad). Entonces decidimos que pasar ese marcador sería el primer objetivo a corto plazo. El día en que la empresa alcanza, nos sorprendió a todos con una fiesta de pizza y les dijo cómo deberían estar orgullosos de sí mismos, cómo se han demostrado a sí mismos qué pueden hacer cuando se deciden a hacer algo. Ese fue otro acontecimiento clave que los supervisores dijeron más tarde a nosotros realmente ayudó a la empresa a la vuelta de la esquina. El hecho de que la apreciación fue imprevistas le dio más repercusión.

*

Las zanahorias como las celebraciones son indispensables para crear cambio cultural, pero cada una y otra vez, por lo que se pega. Seguro, disciplinar o incluso disparos de personas para romper las reglas asociadas con el cambio podría enviar un malsano obtener-con-el-otro programa o mensaje que reprime el disenso o discusión. Pero la gente necesita para participar en el programa, o no?

*

Tendrás hacer retroceder, tendrás ocasionales estallidos de frustración y de cinismo no se deje intimidar, y no siempre llevarlo a valor nominal. Muchas de estas situaciones son sólo algunas personas la manera de encontrar los nuevos límites de qué es y qué no es ahora aceptable. En otros casos, estas son algunas personas la manera de probar su compromiso con el cambio. Me interesa saber si, en caso de que empuje, te cueva o empujar hacia atrás. No tienes que empujar hacia atrás - pero no empujar. Mantenga pulsado, y eventualmente podrá convencer a la gente que realmente están comprometidos con el cambio que está buscando, y recibirán a bordo para el bien.

La Trampa De Compasión

La mayoría de nosotros en HR son gente agradable, y queremos hacer nuestro trabajo como gente agradable. No quiero decir que queremos ser hacer caer gestores; quiero decir que aspiramos a ser compasivos.

Cuando empecé en HR, yo quería ser compasivo, demasiado. Yo quería ayudar a asegurarse de que cualquier empresa que trabajé para el cuidado de personas. Pero honestamente puedo decir que no hay ningún aspecto de la gestión de los recursos humanos con los que he luchado más de averiguar lo que realmente significa ser un líder "piadoso".

Hace varios años, una empresa que había trabajado para que iba a ir a través de su primera gran reducción de fuerza. Fue una experiencia traumática para aquellos de nosotros en la gestión que había que trabajar en que se alojaba y que estaba pasando. Después de varias semanas de gut-wrenching presentamos la lista para el Presidente de la empresa para su aprobación. Vio a una persona en esa lista cuyas dificultades personales historia conocía, y por el que sentía verdadera simpatía. Nos dijo que tomar el nombre de esa persona en la lista. Esto fue una decente, cariñoso, líder de negocios, y sé que con su decisión, él estaba siguiendo los dictados de su conciencia. Pero él no sabía las penurias historias de muchas de las personas de esa lista, incluida la persona que ocupa el lugar del hombre a quien el Presidente guardado. Esa fue una cosa compasivo para hacer; pero nunca creí que era lo correcto.

Algunos años más tarde, en una compañía diferente, yo había trabajado, un empleado que trabaja en el extranjero se emborracharon y destruyeron un vehículo de la empresa. Fue un episodio vergonzoso y costosas para la empresa en la cara del cliente. Pero al discutir la situación con la gente legal corporativa, sostuve que el hombre no debería ser despedido. Este fue un largo tiempo empleado con conocimientos valiosos que ha tenido un excelente historial en caso contrario con la empresa. Él estaba pasando por un divorcio doloroso, y yo había oído que había estado

bebiendo más pesadas como resultado. El hombre necesitaba una última oportunidad de acuerdo obligatorio y consejería de abuso de sustancias, pero habría sido la terminación de la llamada incorrecta. Todos estuvieron de acuerdo, y el chico mantuvo su trabajo. Él estaba muy agradecido, pero yo nunca podría ponerme a decir que fue tanta la cosa compasivo; es justo la cosa que hacer.

Un compasivo líder va a ir a funerales o despierta a los empleados o a sus seres queridos. Él enviará cartas mientras que los empleados están en el hospital, o tal vez la parada por visitarlos. Si él tiene experiencia de primera mano con un grave problema personal -como dicen, el abuso de sustancias - quizás él compartir asesoramiento juiciosamente cuando él aprende de un empleado que podrían beneficiarse de ella. Si ese empleado ha aceptado el asesoramiento, un líder compasivo hará un seguimiento para asegurarse de que todo ha salido bien.

Lo que un líder compasivo no va a hacer es utilizar una preocupación por los demás para disculpar sus faltas, o tratarlos de manera diferente que a los demás empleados, de cuyos problemas personales el líder es ignorante. Ella no utilizará su innata, finamente sintonizada sensibilidad moral como una excusa para rehuir decisiones difíciles. Hacer lo contrario no sería la compasión; que es una especie de auto-engrandecimiento moral que crea incoherencias inviable. Si tienes que hacer esas cosas porque piensan que están haciendo un líder compasivo, parada bromeando usted mismo. Lo que usted llama la compasión es debilidad, y sólo se socavó su credibilidad y eficacia como líder en el largo plazo.

Si desea realizar su trabajo con compasión, hacerlo con profesionalidad. Al investigar posibles irregularidades, conozca todos los hechos antes de llegar a una conclusión. A la hora de recomendar medidas disciplinarias, sopesar todos los factores apropiados, como el precedente, política, y el récord anterior del empleado. No eleve su voz a la gente. Alabanza de personas. Les doy las gracias. Tómese el tiempo para pensar con cuidado a la hora de finalización y entrega de las evaluaciones del desempeño del pueblo, de modo que pueden ayudarlos a convertirse en tan exitoso como sean capaces de hacerlo.

Cuando vea un gestor tratar subordinados injustamente llame el comportamiento y para que no se detiene. Si eso no suena tan parecido superioridad moral como simplemente haciendo su trabajo con sólidas prácticas de liderazgo profesional, yo estaría de acuerdo.

Una Herejía Final

Espero que la mayoría de lo que has estado leyendo hasta este punto ha sido ideas con las que usted puede fácilmente de acuerdo, que puede aplicar bastante pronto o planea comenzar a usar. En la siguiente sección, sin embargo, es probable que usted retorcerse un poco. De hecho, si mis declaraciones anteriores sobre aumentos salariales no le causaban para lanzar este libro contra la pared, esta parte podría (sólo recuerde lo que dije sobre el Kindle).

Si este no es un asunto que he pensado mucho acerca de antes, pueden pasar años antes de que usted de acuerdo conmigo, si alguna vez lo hacen. Eso está bien. Permítaseme decir que, como todo lo demás en este libro, esta parte contiene una lección de la experiencia. Esta lección, sin embargo, es el resultado del mundo real de colisionar con un cierto largamente sostenido, la ortodoxia fundamental de la fuerza laboral norteamericana moderna, y quizás podría considerar francamente la herejía.

He oído de un hombre muy inteligente también muy temprano en mi carrera. Me tomó décadas para ver cuánta razón tenía. Espero que no eres tan lento como yo.

Lo más probable es que el Presidente de la organización no se conocen efectos dispares de una orden lícita, o definiciones de exención de salario y de la hora de un contrato implícito, pero en un aspecto de la ley del empleo es probablemente un auto-proclamados expertos. Cuando alguien te dice que él ya no le gusta acaba de darle una razón para despedir a los bonehead y precaución contra ello, lo más probable es que va a mover la cabeza y gritar, "de ninguna manera, puedo hacer lo que quiero hacer - *él es un empleado a voluntad!*"

Ahora, es muy posible que este era el mismo jefe que, el mes pasado en la sesión de planificación estratégica, acaba de dar un discurso

apasionado para el equipo dirigente acerca de cómo quería que su empresa sea un empleador de elección (una frase no vas a usar más, ¿verdad?), en el que todo el mundo que ha ganado su asiento en el autobús puede conseguir el apoyo que necesitan para ir tan lejos como ellos quieren, y ser reconocidos y recompensados por sus esfuerzos. Y todos asintieron en acuerdo solemne. Sí: esto es lo que queremos ser. Queremos que la gente a amar a esta compañía, y que sinceramente desean hacer lo correcto por la gente, y señal sol y cadena de música y pájaros cantando…

Empleo a voluntad, ese precepto sagrado que es la base de la relación de empleo americano, el santificado prerrogativa que nos puede despedir a una persona en cualquier momento y por cualquier motivo o sin motivo alguno, y oh sí, mediante el cual los empleados se puede cerrar en cualquier momento sin ningún motivo (los traidores). ¿Por qué los líderes empresariales que desean sinceramente hacer lo que es mejor para sus empleados también lucha desesperadamente para preservar su derecho otorgado por Dios de ser caprichoso imbéciles?

He trabajado para líderes de negocios decente que hacen perder el sueño tratando de averiguar cómo hacer lo correcto por sus empleados. Pero estos mismos decente, líderes preclaros se aferrarán sus preciosos empleo a voluntad la doctrina a su pecho como Rey Midas con un anillo de oro. Pero su precioso tesoro realmente reflejan
las aspiraciones afirman que abrazan?

He dicho antes que los empleados parecen ver administración como portador de la máscara de bondad, y están esperando que un día a esa máscara rip off y mostraos a los tiranos perversos que siempre espera que seas. Todos queremos para burlarse de sus miedos, y dicen, "Ven, es simplemente lil 'ol nosotros!" Pero no es de extrañar que no confían en la gestión cuando en cada vuelta, hemos garabateado nuestros recordatorios acerca de nuestro derecho a despedir a su triste poco detrás porque es un día nublado? Y lo que es más importante, tienen derecho a hacerlo? Es que realmente, en el fondo, cómo nosotros preferimos hacer las cosas de todos modos?

Me gustaría pensar que yo no - que no lo hacemos. Pero si eso es cierto, ¿por qué está en el mejor interés de la organización constantemente para recordarle a la gente que podíamos? Si realmente creemos en tratar a las personas con respeto, en gestión ética, en hacer que la gente rinda cuentas de su desempeño dándoles todas las posibilidades razonables de éxito, entonces deberíamos ser capaces de vivir esos principios sin necesidad de recurrir a decir, en efecto, "tornillo todo - Estás despedido!" debemos comunicar claramente las expectativas, los gerentes y los supervisores capacitados en sólidas prácticas de gestión de rendimiento y de disciplina, y debemos seguir con esa formación y esas prácticas cada día.

¿Por qué hacen esto? Creo que ya sé por qué. He dicho antes que los empleados no confían en la gestión no es el uso de una máscara. Creo que los líderes empresariales no confía en sus organizaciones. Ellos realmente no entienden lo que las exposiciones tienen en virtud de la Ley de empleo, y no quieren "accidentalmente" dan un pleito. Por lo que se aferran al empleo a voluntad porque sirve como válvula de seguridad.

Dados los costos de litigios por cuestiones de empleo, que es apenas una preocupación de ralentí. Pero piense en lo que he dicho antes acerca de la escritura de las políticas de empleo - que no debería escribir para el goofy situaciones puntuales. No hay mejor ejemplo de que el fallo de las longitudes para que los empleadores buscan proteger su empleo-en-humanos.

Pero no nos engañemos; cuando cada decisión de terminación requiere al menos algún tipo de examen, y muchos requieren horas de debate de gestión sénior y, en algunos casos, el asesoramiento legal, lo que es realmente izquierda de este derecho? El hecho es que la legislación laboral contemporáneo ha creado tantas excepciones a la doctrina del empleo a voluntad que hoy, como cuestión práctica, no significa casi nada de todos modos.

Si nuestros jefes podrían estar seguros en estos procesos en sus

organizaciones, podríamos usar esto como nuestra política: "Podemos terminar la gente en cualquier momento. Pero nosotros no rescindir cualquiera en esta organización sin un motivo relacionado con la empresa".

Sí, en la que se expondrán algunas terminaciones más difícil. Pero a fin de cuentas, es lo que vale la pena para socavar sus mejores aspiraciones como empleador en el interés de poder arrancar un puñado de tornillo-ups? No tendría que ser un tipo de compromiso característico de los mejores empleadores? No le encantaría trabajar para esa empresa?

Los responsables de recursos humanos tienen en su poder para hacer que sea una realidad. Hablar en serio sobre la forma en que su empresa gestiona el rendimiento - cómo se formula y comunica las expectativas, cómo se evalúa el rendimiento, y cómo responde a los problemas de rendimiento. Y entonces tal vez algún día, cuando usted puede hacer el Jefe confía en que la organización es coherente y eficaz en la gestión del rendimiento, puede convencerle de que puede dejar colgando que empleo a voluntad declaración sobre la cabeza de todos.

No he llegado ahí todavía, pero estoy trabajando en ello. Realmente, yo soy. Estoy seguro de que vamos a llegar allí, y el día que yo no voy a considerar entre los mejores de mi carrera.